

**Análise de maturidade em gestão de pessoas: Aplicação do modelo P-CMM em indústrias de Catalão - GO**

**BEATRIZ SOUZA DE ANDRADE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO - UFCAT

**FRANCIELIH DORNELES SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO - UFCAT

**RAQUEL SANTOS SOARES MENEZES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

# **Análise de maturidade em gestão de pessoas: Aplicação do modelo P-CMM em indústrias de Catalão – GO**

## **1. INTRODUÇÃO**

A concorrência global e a mudança na mentalidade das pessoas frente ao trabalho vêm acarretando uma transformação nas organizações no que se refere ao relacionamento e ao gerenciamento de seu capital humano (BEBER, 2008). Segundo Bohlander (2005), as empresas têm buscado estruturar um RH com elevado desempenho, em que práticas, estrutura e processos da área, promovam o desenvolvimento do colaborador e conseqüentemente o crescimento da empresa. A área de gestão de pessoas é capaz de alavancar a capacidade do capital intelectual e influenciar no desempenho de outros ativos intangíveis (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Entende-se que modelos analíticos, bem como os esforços em quantificar e basear as decisões da área de Recursos Humanos (RH) a partir de dados, poderá fornecer maior clareza dos resultados, direcionamento e assertividade para os gestores envolvidos.

De acordo com Lawler, Levenson e Boudreau (2004) a área de Recursos Humanos de uma organização “precisa ser capaz de trazer dados e análises para mostrar como as decisões de gestão de capital humano afetam o desempenho organizacional, indo além de demonstrar que a área pode reduzir custos de administração e melhorar a qualidade de serviço”. Diante da necessidade da quantificação dos resultados da área de RH e da busca pela melhoria contínua das organizações como vantagem competitiva e de bem-estar dos seus colaboradores, este trabalho se trata da aplicação do modelo de maturidade *People Capability Maturity Model* (P-CMM) criado pelos autores Curtis, Hefley e Miller (2001) com o objetivo de avaliar a área de RH e as práticas aplicadas no restante da organização relacionadas à gestão de pessoas.

O modelo P-CMM é estruturado em 5 estágios evolutivos em nível crescente de maturidade, em que são descritas 22 áreas de processo, em que ao atingir as práticas de cada um, é alcançado o nível seguinte. Segundo Silveira (2007) baseia-se nas melhores práticas advindas de campos como qualidade total, RH e aprendizagem organizacional. Pode ser implementado a fim de estabelecer um padrão de avaliação das atividades realizadas pelos funcionários, como também ser utilizado para auxiliar a empresa a implantar novas formas de desenvolvimento (VAKASLAHTI, 1997).

O principal objetivo do método é a melhoria contínua, envolvendo o aumento do desenvolvimento das competências dos colaboradores, o nível de conhecimento, as habilidades na execução dos processos da organização, além da quantificação e acompanhamento contínuo de todos os itens anteriores. O P-CMM, segundo Josko e Cortês (2005) atua preventivamente contra ações ineficazes e indica quando e onde investir de forma correta através da identificação de áreas-chave a serem desenvolvidas em cada nível, tornando o desempenho geral mais eficaz e econômico.

Buscou-se aplicar a metodologia multiestágios nas principais indústrias da cidade de Catalão situada no estado de Goiás. Conforme a última pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) disponível, referente ao ano de 2018, no quesito PIB per capita, a cidade se encontra em 5º lugar das maiores economias do estado e no item indústrias, permanece na mesma classificação. No ano seguinte, no ranking Melhores Cidades Para Fazer Negócios, realizado pela *Urban Systems* utilizando o Índice de Qualidade Mercadológica (IQM), Catalão ficou em 45ª do Brasil como melhor cidade para se investir, e a 2ª de Goiás, ficando atrás apenas da capital (CATALÃO, 2019). O Distrito Mineral-industrial (DIMIC) deixa claro a vocação industrial do município e, representa, o fortalecimento da economia local contando com 44 empresas instaladas que variam, principalmente, em mineradoras, transnacionais do setor automobilístico e fábricas de fertilizantes. (VIANA, 2019).

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é aplicar o modelo P-CMM nas empresas que mais contribuem com o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) situadas na cidade de Catalão em Goiás. Tais empresas foram retiradas da última listagem publicada (2018) com as 500 maiores do ICMS – Estado de Goiás pela Secretaria de Estado da Fazenda. Tal tributo foi escolhido por ser a maior fonte de arrecadação estadual, estando incluso na venda, transferência de produtos e prestações de serviço e transporte, por exemplo, logo, está presente em todos os ramos. Após aplicado, verificar em qual nível de maturidade se encontram, direcionando às melhorias na Gestão de Pessoas. A importância em se determinar o nível das organizações está na possibilidade dos administradores gerenciarem melhor o clima organizacional, produzindo códigos de conduta e capacidade de avaliar os comportamentos (PETRICK; WAGLEY, 1992).

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Existem diversos modelos multiestágios que abordam a gestão de pessoas nas organizações, em uma pesquisa realizada por Josko e Cortês (2005) aplicando 37 questões divididas em 8 categorias para tabular a abordagem ou não destas em métodos aplicados para gestão de pessoas com 8 métodos distintos (P-CMM, XP, ISO 9004, PNQ, PSP, TSP, PMBOK e SW-CMM) “apurou-se que o P-CMM abrange 98% do total das questões selecionadas”, justificando a escolha desta metodologia para aplicação da pesquisa.

Apesar de tal importância, pesquisas que apliquem o método ainda são escassas na literatura. Para Balaniuk e Andrade (2020) a baixa representatividade do método de observação é inquietante, sendo poucos os estudos quantitativos e quando realizados, em uma única empresa ou em várias de um mesmo ramo ou localidade.

Sendo assim, essa pesquisa teve como objetivo determinar o nível de maturidade atual (2021) em gestão de pessoas, por meio do método P-CMM, das indústrias que mais contribuem no ICMS do estado de Goiás localizadas da cidade de Catalão. Na prática, esta análise busca contribuir com os questionamentos mostrando o nível em que o local se encontra atualmente e quais as melhorias podem ser realizadas para avançar para o nível seguinte. A modernização na forma de gerir pessoas permitirá à organização avaliar o poder de contribuição de todos os seus colaboradores face às adaptações que essa necessita em cenários voláteis de negócio, bem como possibilitará a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas de maneira mais dinâmica (JOSKÔ; CORTÊS, 2005).

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Durante a década de 80, o *Software Engineering Institute* (SEI), desenvolveu uma metodologia, inicialmente, para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos objetivando avaliar as empresas de software que concorriam em licitações nos quesitos qualidade, custos e prazos dos projetos. Tal metodologia foi denominada como *Capability Maturity Model* (CMM) traduzida como Modelo de Maturidade e Capabilidade, tendo como objetivo orientar as empresas de como atuar promovendo melhorias contínuas em seus processos de desenvolvimento de software. A metodologia apresenta cinco estágios de certificação da qualidade dos processos, os quais são denominados como níveis de maturidade e evoluem de (i) Inicial, (ii) Repetitivo, (iii) Definido, (iv) Gerenciado e (v) Em otimização (PAULK *et al.*, 1999).

A partir do modelo de maturidade CMM, os pesquisadores Bill Curtis, William Hefley e Sally Miller desenvolveram, em 1995, o *People Capability Maturity Model* (P-CMM), que também é formado pelos 5 níveis. O modelo surgiu como modelo que emprega a mesma metodologia básica de mensuração de processos utilizada no CMM para avaliar e orientar as

melhores práticas de gerenciar e desenvolver a gestão de pessoas nas organizações (SILVEIRA, 2009). A cada nível, as práticas implementadas procuram balancear as questões produtividade e desempenho organizacional com as necessidades de sua força de trabalho (JOSKO; CORTÊS, 2005).

Trata-se de um modelo multiestágio que tem por objetivo orientar, planejar e mensurar a efetiva aplicação das pessoas nas organizações. O P-CMM teve sua origem em conceitos e práticas advindos de áreas como a qualidade total, as melhores práticas de gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências e a aprendizagem organizacional (SILVEIRA, 2009). Se propõe a fornecer um guia para auxiliar as organizações no estabelecimento de uma cultura de excelência em pessoas; na redução do turnover; no desenvolvimento por competências; bem como, na melhoria das condições de performance em ambientes de mudanças constantes (JOSKO, 2004).

O P-CMM permite direcionar as organizações na melhoria de processos para o desenvolvimento da sua força de trabalho, caracterizando a maturidade das práticas de gestão de pessoas, estabelecendo um programa contínuo de desenvolvimento de pessoas, estabelecendo prioridades para as ações de melhorias, integrando o desenvolvimento de pessoas com os processos de melhoria de qualidade e criando uma cultura de excelência (SEI, 2006).

Segundo Vakaslahti (1997), o modelo pode ser adotado por organizações de grande e pequeno porte. No entanto, devem-se interpretar os objetivos estabelecidos pelo modelo para cada nível realizando-se adaptações, caso forem necessárias. Embora presente as diretrizes para sua devida aplicação, são grandes os desafios para a implementação, visto que expressa o que deve ser feito para alcançar o patamar seguinte e de práticas que evitem o retrocesso, porém, não descreve o modo de alcançar de maneira detalhada.

### 3.1 Componentes da estrutura do P-CMM

O P-CMM é composto por 5 níveis de maturidade a fim de aprimorar os processos de gestão de pessoas de forma evolutiva bem definida. Estes são subdivididos 22 áreas de processo (PAs), com exceção do nível 1 – inicial, que não possui práticas bem definidas nesta área. O quadro 1 apresenta a respectiva escala de pontos referente a cada nível, o foco, as práticas predominantes, objetivos e as PAs das organizações conforme cada nível de maturidade.

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

Nível	Pontuação	Designação	Foco	Práticas que Predominam	Objetivos	Áreas de Processos (PAs)
1	0-78	Inicial	Não há	Não há	Não há	Não há
2	79-157	Gerencial	Gestão de Pessoas	Repetitivas (rotineiras)	Gestão e desenvolvimento da equipe pelo gerente.	1. Recrutamento; 2. Comunicação e Coordenação; 3. Ambiente de Trabalho; 4. Gestão do Desempenho; 5. Treinamento e Desenvolvimento; 6. Remuneração.
3	158-236	Definido	Gestão de Competências	Baseadas em Competências	Desenvolvimento de competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e	7. Análise de Competências; 8. Planejamento da Força de Trabalho; 9. Desenvolvimento de Competências; 10. Desenvolvimento de Carreira;

					estratégias do negócio.	11. Práticas Baseadas em Competências 12. Desenvolvimento de Grupos de Trabalho; 13. Cultura Participativa.
<b>4</b>	<b>237-315</b>	<b>Previsível</b>	Gestão das Capacidades Organizacionais	Mensuradas	Integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho.	14. Integração de Competências; 15. Grupos de Trabalho Autônomos; 16. Ativos Baseados em Competências; 17. Gestão Quantitativa do Desempenho; 18. Gestão da Capacidade Organizacional; 19. Orientação e Aconselhamento.
<b>5</b>	<b>316-395</b>	<b>Otimizado</b>	Gestão das Mudanças da Empresa	Baseadas em Melhoria Contínua	Instauração da melhoria contínua dos processos e alinhamento das equipes com a capacidade organizacional.	20. Melhoria Contínua da Capacidade; 21. Alinhamento do Desempenho Organizacional; 22. Inovação Contínua da Força de Trabalho.

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

Além de encontrar o nível de maturidade no qual uma organização se encontra através da metodologia, cada nível pode ser medido pela construção de uma lista de verificação dos itens obrigatórios que caracterizam cada degrau. Em seguida, a pontuação é calculada e a soma encontrada indica em que grau a empresa se encontra em determinado nível. Esse processo de medição fornece uma forma de simular (e monitorar) as alterações nos níveis de maturidade de uma organização (PETERS, 2001). É de extrema importância a principal premissa do P-CMM de que exista continuidade, para isso, a organização deve promover a disciplina constante no ambiente de trabalho. Os estágios do P-CMM são apresentados a seguir:

### 3.1.1 Nível 1 (0 a 78 pontos) – Inicial

As organizações que se encontram no primeiro nível de maturidade, geralmente, possuem práticas caóticas e inconsistentes, sendo ausentes mecanismos de controle ou existem e são ineficientes, acarretando na dificuldade em retenção de talentos, colaboradores e clientes insatisfeitos (WEBER, 2001).

Os gestores nesse nível são despreparados e conduzem práticas de forma ritualística visando apenas a parte burocrática dos processos, tendo sua capacidade baseada somente em experiências anteriores, sem qualquer treinamento para a área de gestão de pessoas. Estas organizações tipicamente apresentam quatro características: inconsistência em executar as práticas existentes, falta de responsabilidade dos gerentes e funcionários, práticas seguindo “costumes” e equipes sem envolvimento (SILVEIRA, 2009). Um dos primeiros passos para mudança desse estado primário, é o oferecimento de treinamentos adequados para os gerentes a fim de desenvolverem, não só a si mesmos, mas todos seus subordinados.

### **3.1.2 Nível 2 (79 a 157 pontos) – Gerenciado**

Segundo Weber (2001) neste nível já existe um certo controle sobre custos e prazos, onde os processos são documentados e acompanhados, ou seja, não é mais desordenado, e os processos são embasados em processos anteriores e nos requisitos dos processos atuais. Um conjunto de práticas de gestão de pessoas básico é executado visando, principalmente, as atividades no nível dos departamentos ou setores. Ainda existe uma má distribuição das atividades, comunicação ineficaz e um relacionamento com a chefia não tão sólido. As práticas implementadas no nível 2 voltam-se para a atenção que os gestores dão aos problemas no nível da unidade, como os seguintes: recrutamento, comprometimento da coordenação, provisão de recursos, gestão de desempenho, desenvolvimento de habilidades e tomadas de decisão sobre remuneração e compensação.

A redução do *turnover* é o primeiro resultado desta posição, onde os mesmos começam a vivenciar um ambiente de trabalho mais organizado e racional. Com isso, acabam se sentindo mais motivados, inclinando a se envolver mais com os objetivos da empresa, já que o crescimento profissional e de carreira, se torna uma possibilidade visível. Essa consequência não beneficia apenas o indivíduo, mas também a organização, já que o primeiro tende a ter um maior rendimento nos processos que executa.

### **3.1.3 Nível 3 (158 a 236 pontos) – Definido**

Ao conquistar o terceiro nível é perceptível que apesar da ordenação, existem inconsistências nas práticas das unidades e pouca sinergia no todo. A organização já deverá estar preparada para fazer estatísticas da execução de seus processos. As informações obtidas pelas estatísticas ajudarão a entender a capacidade de desenvolvimento, e descobrir o motivo das alterações de desempenho. Com o gerenciamento da performance das técnicas de desenvolvimento estatisticamente, poderá antever e dominar os resultados (ALEXANDRINI *et al.*, 2006).

As práticas que realmente são relevantes para melhorias são identificadas, documentadas e repassadas para toda organização, por meio de treinamentos, por exemplo. É desenvolvida uma infraestrutura no intuito de aprimorar a capacidade da força de trabalho para maior obtenção de sinergia na gestão de pessoas estabelecidas no nível anterior. Como resultado, as práticas de trabalho tornam-se mecanismos que facilitam o alinhamento contínuo de acordo com as mudanças nos objetivos do negócio. Essa cultura deve ser construída com a definição de processos baseados na competência que cada indivíduo executa; uma vez estas competências de trabalho sendo estratégicas para o negócio, a organização reforça esta importância desenvolvendo e recompensando-os (SILVEIRA, 2009).

### **3.1.4 Nível 4 (237 a 315 pontos) – Previsível**

Neste nível, a organização já é capaz de quantificar sua força de trabalho e de processos, a capacitação dos colaboradores e seus respectivos desempenhos. Com isso, consegue planejar ações de mudança antecipadamente e prever a capacitação requerida para execução de tarefas. Como vantagem estratégica, as equipes são formadas a fim de maximizar a eficiência a partir de suas competências. O gerenciamento quantitativo implementado neste nível promove uma acuidade maior no processo de tomada de decisões estratégicas e favorece também a delegação de detalhes operacionais para todos os funcionários que estão nos níveis organizacionais mais baixos (FILHO; PEREIRA, 2016).

As áreas-chave de processo do Nível 4 enfocam o estabelecimento de um entendimento quantitativo utilizando a infraestrutura de desenvolvimento de competências para quantificar e

gerenciar a capacidade de sua força de trabalho e de seus processos (ALEXANDRINI *et al.*, 2006). Em cada unidade de trabalho, o desempenho dos processos mais críticos são medidos e utilizados para estabelecer linhas-base que poderão ser utilizadas, fazendo o julgamento necessário para as ações corretivas (SILVEIRA, 2009).

### **3.1.5 Nível 5 (316 a 395 pontos) – Otimizado**

No último nível, os resultados das análises feitas no nível anterior servem como orientação de melhorias. As práticas e métodos que se demonstrarem inovadores, são testados e se comprovarem o potencial para melhoria, serão desenvolvidos. O objetivo-chave é: melhoria contínua, onde as práticas e força de trabalho são avaliadas constantemente e cada colaborador se empenha para melhorar do desempenho tanto individual, quanto organizacional. A gestão deve reconhecer a excelência, conhecer os pontos positivos e a melhorar e ajudá-los a traçar um caminho para o aperfeiçoamento. A mudança de tecnologia e as mudanças no próprio processo são gerenciadas de forma a não causarem impacto na qualidade do produto final (WEBER, 2001). Seguem as principais características do nível otimizado:

- a) Ações visando reduzir o retrabalho e o aumento da produtividade;
- b) Identificação dos pontos fortes e a melhorar para prevenções;
- c) Mudanças são feitas a partir de análises baseadas em dados quantitativos (início no nível anterior);
- d) Alinhamento do desempenho organizacional;
- e) Toda a organização está engajada pela melhoria contínua dos processos e de suas competências.

Para Josko (2004), neste patamar toda a organização está mobilizada para o desenvolvimento contínuo e para a criação de uma cultura de produtos e serviços de excelência (JOSKO, 2004)

## **3.2 Relevância do modelo P-CMM para a área de Gestão de Pessoas**

A importância do P-CMM está na sua capacidade de apresentar e orientar o desenvolvimento da organização, passando a documentar, mensurar e controlar continuamente seus processos. Para Silveira (2007), o modelo fornece indicadores de desempenho e de ações que possibilitam o planejamento das ações gerenciais, tornando os esforços da gestão mais efetivos, mais econômicos e mais controláveis. A maioria das empresas está focada nos atributos dos indivíduos, ao invés de seus relacionamentos. Olhar para os atributos levará as empresas apenas até certo ponto. Se eles aproveitarem a análise relacional, podem estimar a probabilidade de que um funcionário, uma equipe ou toda uma organização atingirá uma meta de desempenho (LEONARDI; CONTRACTOR, 2018).

O modelo orientado para mensuração da gestão de pessoas para maior efetividade e eficiência geral permite quantificar a área de RH, além de aperfeiçoá-la, indo além das atividades tradicionais. Para Oliveira *et al.* (2007), a quantificação das ações de Recursos Humanos tornou-se condição fundamental para a sobrevivência estratégia da área, que precisa apresentar resultados quantitativos ou tangíveis. No momento em que se encontra a gestão de pessoas, modelos orientados para a mensuração são bastante demandados com o intuito de aperfeiçoar cada vez mais as práticas de Recursos Humanos, de forma que permita o alinhamento às estratégias da empresa.

A metodologia do P-CMM se mostra como um instrumento de interesse às empresas ao fornecer uma caracterização — ao mesmo tempo abrangente e detalhada — dos níveis de maturidade das práticas adotadas em gestão de pessoas, estabelecendo um programa contínuo de desenvolvimento da força de trabalho, priorizando pontos para ações de melhoria, integrando

o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento e evolução dos processos de trabalho (SILVEIRA; GUIMAR; ABRAÃO, 2005). Organizações que o utilizam apresentam ganhos de produtividade, diminuição da taxa de rotatividade, crescimento do nível de satisfação dos profissionais e desenvolvimento da comunicação entre todos os níveis da organização (CURTIS; HEFLEY; MILLER, 2006).

Silveira (2007) aplicou a metodologia P-CMM em 241 empresas nacionais e estrangeiras atuantes no Brasil pertencentes a diversos setores econômicos e em seus resultados, verificou que, as maiores médias, segundo a natureza jurídica das empresas, pertencem às multinacionais e, segundo o setor de atuação, às do setor filantrópico e industriais. Já as menores no setor agrícola.

Orientando-se pela estrutura de maturidade crescente do P-CMM, a organização consegue evitar a introdução de práticas de trabalho para as quais seus profissionais não estejam preparados para implementar efetivamente, atuando preventivamente contra o desgaste desnecessário dos indivíduos em práticas ou ações ineficazes e, simultaneamente, indicando quando e onde investir corretamente, tornando o desempenho dos indivíduos mais eficaz e econômico, além de permitir a identificação de áreas-chave a serem desenvolvidas e o momento correto de sua implementação ou correção (SILVEIRA; GUIMARÃES; ABRAÃO, 2007).

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, se classifica como descritiva (BARROS, 2007; GIL, 1999), quanto à natureza possui a abordagem quantitativa (APOLINÁRIO, 2011; KNECHTEL, 2014; RODRIGUES, 2006) e em relação a técnica de análise de dados, foi utilizada a análise estatística descritiva simples (MATTAR, 2001; MARCONI, 1996), com o objetivo de representar, de forma concisa, a informação contida em um conjunto de dados.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, optou-se por um questionário estruturado em um total de 85 questões, sendo 6 para definição do perfil do respondente e 79 que seguem o modelo original desenvolvido pelos autores Curtis, Hefley e Miller (2001) para definição do nível de maturidade das organizações segundo P-CMM, utilizando-se como fontes a série de questionamentos utilizada pelos autores Silveira (2007) e Miranda (2011), principalmente o último pelo aspecto linguístico, já que além de estar traduzido para a língua portuguesa como o primeiro, realizou adaptações linguísticas para facilitar o entendimento dos respondentes. O questionário foi composto por 4 partes, sendo:

- Parte 1: termo de consentimento livre e esclarecido; se trata da pergunta inicial se o indivíduo aceita responder as perguntas e que é deixado claro que tanto a organização quanto ele(a), não serão identificados na pesquisa.
- Parte 2: perfil do respondente; foram inseridas 6 questões com o objetivo de definir o perfil do indivíduo questionado e caracterizar a organização em que está inserido.
- Parte 3: práticas de garantia de continuidade de processo de gestão de pessoas; formada por 14 perguntas, que, conforme Silveira (2007), descrevem as práticas administrativas que asseguram que os profissionais envolvidos nas práticas de gestão de pessoas tenham o compromisso e capacidade técnica para exercerem suas funções, assim como descrevem medidas de mensuração e procedimentos de verificação dessas práticas.
- Parte 4: práticas de RH e de gestão de pessoas; composta por 65 itens que descrevem as práticas de gestão de pessoas, com o objetivo de mensurar, a partir da percepção do respondente, o nível de implementação dessas. Estes itens são subdivididos em 22 dimensões que representam as 22 PAs do modelo.

As partes 1 e 2 foram estruturadas por questões de múltipla escolha, já as partes 3 e 4 em escala tipo Likert (1975) de 1 a 5, seguindo o modelo original. Nesta escala, os respondentes escolhem somente uma nota sendo 1 para “não implementado” e 5 “para totalmente



implementado”. O universo da pesquisa foi definido conforme critério anteriormente apresentado, das empresas que mais contribuem com o ICMS situadas na cidade de Catalão-GO apresentadas na última listagem (2018) da Secretaria do Estado da Fazenda. Na lista contendo 500 empresas, apenas 5 são da cidade escolhida, sendo esta a amostra selecionada.

Foi feito contato com funcionários de RH dessas empresas, sendo enviado posteriormente via *e-mail* para um representante indicado da área de cada organização, juntamente do link para responder o questionário, que foi desenvolvido no *google forms*<sup>®</sup>. O período de coleta do dia 2 ao dia 11 de março de 2021, em que o link ficou disponível para respostas.

Ao término da coleta de dados, foi contemplada uma amostra final de 2 respondentes, ou seja, 2 organizações, tratadas como empresa A e B. Dentre as que optaram por não responder, duas informaram que a política da empresa não permitia e uma não deu retorno. Após a obtenção das informações, foram realizados o tratamento estatístico e a análise quantitativa dos dados registrados no provedor utilizado através de planilhas do *Microsoft Excel*<sup>®</sup>.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Com relação à caracterização do perfil dos respondentes, 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Na faixa etária e formação, prevaleceu uma única opção: 26 a 30 anos e o curso de administração, formação tradicional relacionada à área de gestão de pessoas. No quesito cargo ocupado, houve o predomínio do cargo assistente, sendo que 50% trabalha na atual empresa há menos de um ano e 50% entre 1 e 5 anos.

Na questão direcionada ao perfil da organização sobre a quantidade aproximada de colaboradores, 100% marcaram a opção “possui mais de 1.000 funcionários”. Ressaltando que, todas as organizações pertencentes ao universo amostral, se trata de multinacionais.

Para a definição posterior do nível de maturidade das organizações A e B na metodologia P-CMM, será feito o somatório da pontuação de cada uma, respectivamente, nas 79 questões totais, enquadrando a pontuação encontrada conforme o quadro 1, em que é demonstrado a escala de pontos referente à cada nível.

Na tabela 1 são representados os valores dados pelos respondentes na parte 3 que se refere às práticas de garantia de continuidade de processos de gestão de pessoas. Tais práticas são divididas em 4 aspectos: compromisso para o desempenho, habilidade para o desempenho, medições numéricas e análises quantitativas e verificação da implementação.

Tabela 1 - Práticas de Garantia de Continuidade de Processos de Gestão de Pessoas

<b>Tabela 2 - Práticas de Garantia de Continuidade de Processos de Gestão de Pessoas</b>			
	<b>Práticas Relativas a:</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Compromisso para o Desempenho</b>	1 A empresa mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos.	5	4
	2 A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os setores sobre as atividades e procedimentos de RH ou gestão de pessoas.	5	5
	3 Em cada setor, é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para assegurar que sejam executadas as atividades relacionadas aos processos de RH ou gestão de pessoas.	5	4
<b>Habilidade para o Desempenho</b>	4 Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades do RH.	5	4
	5 Os indivíduos recebem a devida preparação nos métodos e procedimentos necessários para executarem as atividades dos processos de RH ou gestão de pessoas.	5	3

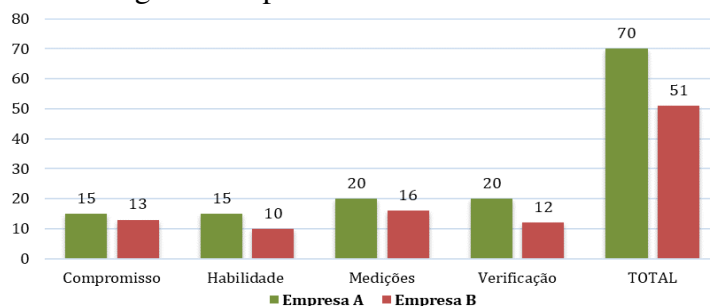
	6	Os indivíduos participantes dos processos de RH ou gestão de pessoas recebem a devida orientação sobre as práticas e atividades inerentes a esses processos.	5	3
<b>Medições Numéricas e Análises Quantitativas</b>	7	As práticas de recursos humanos são definidas e documentadas.	5	4
	8	Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho do RH.	5	4
	9	Os indicadores do departamento relativos às atividades de RH são coletados e arquivados.	5	4
	10	Medições são feitas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.	5	4
<b>Verificação da Implementação</b>	11	A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades do RH estão sendo conduzidas de acordo com o padrão documentado, encaminhando as divergências.	5	3
	12	A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de RH, a fim de resolver problemas detectados.	5	3
	13	As informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditadas conforme as políticas organizacionais.	5	3
	14	A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	5	3
<b>TOTAL PARTE 3</b>			<b>70</b>	<b>51</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na tabela 1 que o(a) representante da empresa A assinalou a pontuação máxima para todos os itens das práticas de continuidade dos processos de gestão de pessoas, demonstrando que são completamente implementadas na organização. Enquanto isso, na empresa B foi dada a nota 5 apenas para o seguinte item do compromisso para o desempenho: “a empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os setores sobre as atividades e procedimentos de RH ou gestão de pessoas”.

O gráfico da figura 1 exibe o resumo dos valores totais dos quesitos da terceira parte e o total final apresentados na tabela 1, transparecendo o comparativo das duas organizações.

Figura 1 - Comparativo dos resultados das empresas A e B quanto às práticas de garantia de continuidade de processos de gestão de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico é representado que o menor valor B é apresentado em habilidade de desempenho e seu maior em medições e análises quantitativas. Já que, conforme explicitado anteriormente, foi dada nota 5 em todas as questões da empresa A, a cor verde representa, portanto, o máximo em cada aspecto e devido a quantidade distinta de perguntas em cada, a

maior diferença de pontuação foi encontrada em verificação da implementação, onde foi marcada a nota 3 para todas questões, sendo, portanto, um déficit da organização. Assim sendo, tendo 70 como o total da pontuação desta parte do questionário, a empresa B atingiu apenas 72,85% da implementação das práticas de gestão de pessoas.

A tabela 2 apresenta os valores dados para as práticas de recursos humanos e de gestão de pessoas. A parte 4 é formada por 22 categorias que representam as áreas de processo, são eles: recrutamento, seleção e alocação de Pessoal; comunicação e coordenação; ambiente de trabalho; gestão do desempenho; treinamento e desenvolvimento; remuneração; planejamento dos recursos humanos; análise de competências; desenvolvimento de competências; desenvolvimento de carreiras; práticas baseadas em competências; desenvolvimento de grupos de trabalhos; cultura participativa; verificação da implementação; grupos autônomos de trabalho; ativos baseados em competência; gestão quantitativa do desempenho; gestão da capacidade organizacional; orientação e aconselhamento; melhoria contínua da capacidade; alinhamento do desempenho organizacional e inovação contínua dos recursos humanos, perfazendo 65 questões.

Tabela 2 - Práticas de Recursos Humanos (RH) e de Gestão de Pessoas

<b>Parte 4 – Práticas de RH e de Gestão de Pessoas</b>		<b>Empre sa A</b>	<b>Empre sa B</b>
<b>Recruta mento, Seleção e Alocação de Pessoal</b>	1 São feitos acertos entre os funcionários e os departamentos para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la.	5	3
	2 Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.	5	3
	3 As decisões de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, assim como a atribuição das tarefas, levam em consideração o critério de qualificação dos indivíduos.	5	3
	4 O recrutamento e a seleção são feitos conforme planejamento do RH.	5	4
<b>Comunic ação e Coordena ção</b>	5 A informação é compartilhada em todas as áreas.	5	4
	6 Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa.	5	3
	7 Os indivíduos e grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.	5	3
<b>Ambiente de Trabalho</b>	8 O ambiente e recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem as suas atribuições são adequados.	5	5
	9 As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.	5	3
<b>Gestão do Desempe nho</b>	10 As metas de desempenho individual e departamental relacionados ao trabalho são documentadas.	5	2
	11 O desempenho é discutido regularmente para se identificar as ações para melhorá-lo.	5	2
	12 Os problemas de desempenho são administrados	5	2
	13 O desempenho superior é reconhecido ou recompensado.	5	3
<b>Treiname nto e Desenvol vimento</b>	14 Os funcionários recebem o treinamento necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento já pré-estabelecido.	5	2
	15 Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições são incentivados a buscar oportunidades de desenvolvimento, que sustentem seus objetivos.	5	2
	16 As estratégias e atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	5	2
<b>Remuner ação</b>	17 A remuneração é justa e baseada na capacidade, qualificações e desempenho dos funcionários.	5	2
	18 Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	5	2
<b>Planejam ento dos</b>	19 A empresa estabelece mecanismos para medir a capacidade de cada uma das competências individuais.	5	2

<b>Recursos Humanos</b>	20	A empresa define as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades.	5	3
	21	Os departamentos/setores planejam as atividades para os funcionários a fim de satisfazer as necessidades atuais e estratégicas da empresa.	5	3
<b>Análise de Competências</b>	22	As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa são definidas e atualizadas.	5	3
	23	As exigências para o exercício das funções do indivíduo são compatíveis com as competências que ele possui.	5	3
<b>Desenvolvimento de Competências</b>	24	A empresa acompanha a capacidade dos empregados em cada uma das competências de trabalho que possui.	5	3
	25	A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	5	2
	26	Os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências.	4	2
<b>Desenvolvimento de Carreiras</b>	27	A empresa utiliza as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências de trabalho de outros indivíduos e grupos.	5	2
	28	A empresa cria oportunidades de carreira que levem o desenvolvimento das competências dos funcionários.	5	2
<b>Práticas baseadas em competências</b>	29	Os funcionários buscam oportunidades de carreira que elevem o grau de suas competências.	5	3
	30	O desenvolvimento das competências e as práticas trabalho dos funcionários estão focados na melhoria do desempenho da empresa.	5	3
	31	As atividades dentro dos departamentos encorajam e apoiam pessoas e grupos no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	5	2
<b>Desenvolvimento de grupos de trabalho</b>	32	As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento encorajam o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários.	5	2
	33	Os grupos de trabalho são organizados para otimizar o desempenho do trabalho interdependente.	5	2
	34	Os processos e papéis de trabalho influenciam na composição dos grupos.	5	2
	35	A formação dos grupos de trabalho está associada à distribuição das competências dos funcionários da empresa.	5	2
<b>Cultura Participativa</b>	36	O desempenho do grupo de trabalho é administrado com base em objetivos documentados para o trabalho a ser realizado.	5	2
	37	As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são divulgadas em toda empresa.	5	1
	38	As decisões são delegadas de acordo com níveis hierárquicos apropriados.	5	3
<b>Integração de Competências</b>	39	Indivíduos e grupos de trabalho participam de processos de tomada de decisão.	5	3
	40	Os processos de trabalho são integrados, visando à melhoria da eficiência do trabalho interativo entre grupos e pessoas.	5	2
	41	Os processos já integrados são utilizados para realização de atividades que envolvem diversas áreas de trabalho.	5	2
<b>Grupos Autônomos de Trabalho</b>	42	O trabalho dos funcionários é definido para dar suporte ao trabalho multidisciplinar.	5	3
	43	São encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.	3	2
	44	As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação desses grupos.	3	2
<b>Ativos baseados em competência</b>	45	Executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.	3	2
	46	O conhecimento e experiência resultantes dos processos baseados nas competências individuais e do grupo se tornam um diferencial competitivo para empresa.	5	3
	47	Os ativos-baseados-em-competência são implementados e usados.	5	3
<b>Gestão Quantitativa do</b>	48	As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento de diferenciais competitivos.	4	3
	49	As metas de desempenho são estabelecidas de acordo com as competências do indivíduo, e contribuem para o alcance dos objetivos gerais da organização.	5	2

<b>Desempenho</b>	50	O desempenho dos processos, definidos de acordo com a competência, é mensurado numericamente.	5	3
	51	A evolução das competências do indivíduo é acompanhada por meio de indicadores numéricos.	5	3
<b>Gestão da capacidade organizacional</b>	52	O impacto das atividades dos funcionários sobre o nível de progresso no desenvolvimento das competências é avaliado e gerenciado quantitativamente.	5	3
	53	As competências dos indivíduos relacionadas às competências da empresa são estabelecidas e acompanhadas através de índices numéricos.	5	3
<b>Orientação e Aconselhamento</b>	54	Os impactos das atividades dos funcionários sobre os processos baseados em competências, são avaliados e gerenciados quantitativamente.	5	3
	55	Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.	5	2
	56	Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.	5	2
<b>Melhoria Contínua da Capacidade</b>	57	A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.	5	4
	58	Os funcionários melhoram continuamente o desempenho de seus processos de trabalho individual.	5	3
	59	Os grupos melhoram continuamente seu desempenho na execução dos processos de trabalho.	5	3
	60	O desempenho dos processos de trabalho baseados em competência é continuamente melhorado.	5	3
<b>Alinhamento do desempenho organizacional</b>	61	O alinhamento do desempenho entre pessoas, grupos, departamentos e a empresa é continuamente melhorado.	5	3
	62	O impacto das práticas de trabalho sobre o alinhamento de desempenho dos indivíduos e dos setores da empresa é continuamente melhorado.	5	3
<b>Inovação Contínua dos Recursos Humanos</b>	63	São estabelecidos e mantidos mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.	5	3
	64	Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas e avaliadas.	5	3
	65	Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são implementadas utilizando-se procedimentos ordenados.	5	3
<b>TOTAL PARTE 4</b>			<b>317</b>	<b>171</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

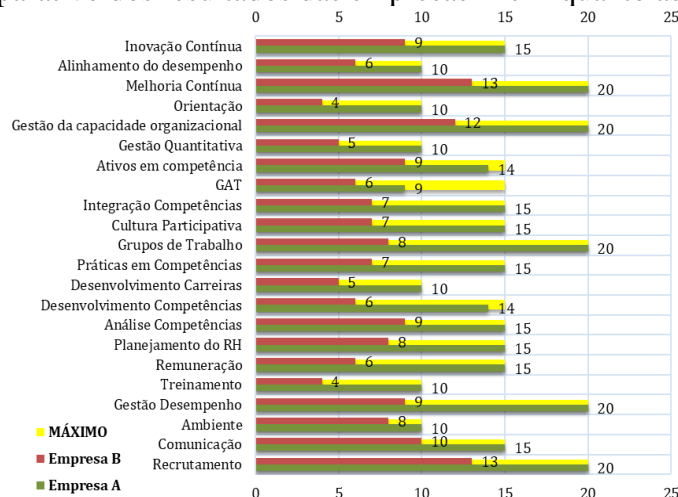
No quesito práticas de recursos humanos e de gestão de pessoas, conforme a tabela 2, nota-se a disparidade do total final entre A e B, sendo o total máximo desta parte o valor de 325 pontos, A apresentou 97,53%, enquanto B apresentou 52,61%, uma diferença de 44,92% aproximadamente. É notado ainda que os únicos quesitos que na primeira não foi dada a pontuação máxima foram: nos ativos baseados em competência, onde foi dada a nota 4 para o sustento do desenvolvimento de diferenciais competitivos pelas práticas dos colaboradores; em desenvolvimento de competências, a mesma nota para o item “os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências” e a nota 3 para todas as perguntas dos grupos autônomos de trabalho.

Já o respondente B atribuiu a nota máxima somente para um item específico sobre o ambiente de trabalho, demonstrando que apenas é completamente implementado nesta última parte do questionário a adequação do fator físico, em que o ambiente e recursos necessitados pelos funcionários para executarem suas atividades são adequados. A menor nota dada para empresa, a mínima representando como não implementado, foi aplicada à divulgação das informações sobre as atividades e resultados do negócio para todas as áreas, ou seja, isso não é realizado na organização B.

Na figura 2 é demonstrado o gráfico sintetizando os dados da tabela 2, representando o comparativo de A e B nas práticas de recursos humanos da última parte do questionário enviado.

Sendo a barra amarela a pontuação máxima que pode ser atingida em cada tópico da última parte, observa-se no gráfico acima que a empresa A não alcançou o pico apenas nos ativos e desenvolvimento de competências por um ponto e nos grupos autônomos de trabalho (GAT) com uma diferença maior de 6 pontos. Enquanto isso, a empresa B não alcançou tal ponto em nenhum aspecto, se aproximando mais apenas no item ambiente de trabalho e se distou em maior escala na análise de competências.

Figura 2 - Comparativo dos resultados das empresas A e B quanto às práticas de RH



Fonte: Dados da pesquisa.

Encerrada a análise dos componentes da pesquisa, foi calculada a pontuação final encontrada pelas empresas A e B com a soma das partes do questionário que representam a metodologia P-CMM para definição do nível de maturidade. Obteve-se o total de 387 pontos para empresa A e de 222 pontos para segunda empresa, sendo a pontuação máxima 395 pontos (multiplicação do total de questões pela nota máxima da escala).

O resultado final da primeira organização, é enquadrado no intervalo de pontos do último nível do P-CMM, ou seja, possui o nível de maturidade em gestão de pessoas otimizado. Em razão dos 208 pontos finais da empresa B, seu nível de maturidade é caracterizado como definido – Nível 3, já que está no intervalo de 158 a 236 pontos. Portanto, com a pesquisa aplicada e o subsequente resultado encontrado, caracteriza-se a organização A como o foco na gestão das mudanças da empresa com o domínio em práticas baseadas em melhoria contínua. Conforme sua pontuação, esta concentra suas forças na melhoria e desenvolvimento contínuo de toda organização. São usados dados na efetividade das práticas para identificar as necessidades de práticas de força de trabalho inovadora ou de tecnologias (COSTA, 2003), além do esforço de cada colaborador no seu desempenho assim como no da organização.

Já o resultado da empresa B, que apesar de também se tratar de uma multinacional e com mais de 1.000 funcionários na mesma localidade, descreveu o nível de maturidade em gestão de pessoas sendo como definido, ou seja, neste nível a empresa começa a desenvolver práticas envolvidas ao planejamento do RH e já adota métodos que focam na análise de competências, como exemplo as avaliações de desempenho e desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores. Possui práticas baseadas em competências e seu foco está neste critério, tendo como objetivos o desenvolvimento de competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio, porém falta a sinergia da organização e inconsistências em algumas práticas. Segundo Silveira (2007), a arquitetura da força de trabalho da organização começa, neste nível, a mudar gradualmente e se capacitar e flexibilizar para lidar com as mudanças nas condições do negócio e/ou novas tecnologias inerentes ao seu setor de atuação.

Segundo a definição dos níveis de maturidade associados ao desenvolvimento das habilidades e rotinas de melhoria contínua dos autores Bressant *et al.* (2001) citado por Silveira (2007), a empresa A possui a capacidade completa em melhoria contínua, existindo a identificação e solução sistemática de problemas e compartilhamento do aprendizado. Já a B, possui a melhoria contínua dirigida para metas, ocorrendo uma utilização formal dos objetivos estratégicos, sendo as atividades de melhoria contínua parte das atividades gerais de administração.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do estudo foi determinar o nível de maturidade em gestão de pessoas utilizando o método P-CMM nas principais indústrias de Catalão-GO. Duas organizações (ambas com mais de 1.000 colaboradores), sendo um representante da área de recursos humanos de cada uma, aceitaram participar da pesquisa. Assim, com base na percepção dos profissionais respondentes, foi avaliado o nível de implementação das práticas em gestão de pessoas desenvolvido pelos autores Curtis, Hefley e Miller (2001).

A partir dos resultados obtidos, constatou-se que a empresa A se encontra no estágio máximo de maturidade nos processos de gestão de pessoas, sendo definido como otimizado a partir da pontuação final de 387. Verificou-se que as práticas de continuidade são completamente implementadas, porém quanto as práticas de gestão de pessoas e recursos humanos, nota-se que pode haver melhoras no desenvolvimento de competências e nos ativos baseados em competências, incentivando os colaboradores a buscarem por si só desenvolverem ativamente suas competências individuais e os encorajando a desenvolver diferenciais competitivos em suas práticas e atividades.

Os grupos autônomos de trabalho são o déficit da empresa A, onde foi marcada a nota 3 para todos os itens (a menor nota dada pelo(a) respondente), demonstrando que não há total o encorajamento da empresa para atuação de grupos autônomos, assim como falta o de independência aos grupos em seus processos de trabalho. Para resolução de tal obstáculo, existe, por exemplo, o SCRUM que pode ser aplicado em diversas áreas de uma organização no gerenciamento de projetos, que se trata de uma metodologia que tem como principal característica a autonomia dos times, que se autogerenciam.

A partir do resultado final da empresa B de 222 pontos, enquadrando-se no nível 3 de maturidade do P-CMM, ou seja, a mesma possui seus processos em gestão de pessoas caracterizados como definidos. Esse resultado indica o gerenciamento dos conhecimentos e habilidades por meio da aplicação de práticas baseadas em competências, em busca do desenvolvimento das competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio.

Nas práticas de garantia de continuidade de processos de gestão de pessoas, a empresa B tem como fator preocupante o item verificação de implementação, onde foram pontuadas todas questões como 3, ou seja, a gerência executiva deve empenhar-se na revisão de forma periódica das atividades e processos do RH para resolução de possíveis problemas, as informações das competências dos colaboradores devem ser auditadas também de forma periódica assim como o padrão documentado pela área, resolvendo as divergências para evitar problemas futuros. Já nas práticas de recursos humanos, todos os pontos podem e devem ser melhorados, tendo como pontuação máxima somente o ambiente de trabalho disponibilizado e tendo como pontuação mínima (1) a divulgação dos resultados e informações das atividades para toda empresa, ao invés das áreas específicas.

Para alcançar o nível seguinte (nível 4 – previsível), conforme o SEI (2009) citado por Salim (2017), devem ser estabelecidos mecanismos de exploração das oportunidades criadas e capacidades alcançadas pelos processos e na formação da organização baseados nas

competências das forças de trabalho, a fim de alcançar a eficiência e coesão dos trabalhos dependentes; investimentos para autonomia dos grupos; compreensão e controle quantitativo do desempenho empregando processos baseados em competência a fim de identificar o desempenho corrente e realizar comparações com dados anteriores e por fim, quantificar a capacidade da força de trabalho e utilizar as informações para o gerenciamento do desenvolvimento e do impacto da força de trabalho sobre a evolução das competências de acordo com os objetivos estratégicos de negócio.

Os resultados obtidos nesta pesquisa reforçam a relevância do uso do modelo de maturidade em gestão de pessoas para o desenvolvimento e melhoria desses processos e da área de Recursos Humanos das organizações, servindo como alicerce para orientação e condução de melhorias continuadas baseadas na mensuração do desempenho dos indivíduos. Segundo Agarwal e Ferrat (2001), as organizações conscientes compreendem que o valor estratégico e o comprometimento dos seus funcionários constituem fatores importantes para obtenção e aumento da produtividade, e os benefícios gerados por uma longa relação ajuda na redução dos custos oriundos de rotatividade, por exemplo.

Quanto às limitações da pesquisa, devido seu caráter exploratório, as considerações apresentadas não podem ser consideradas conclusivas, visto que os dados refletem a percepção dos respondentes, sendo necessários outros estudos com maior abrangência, com colaboradores de outras áreas e de outros cargos, por exemplo. Além do fato do tema ser atual e pouco estudado, conforme Miranda (2011) a validação do método P-CMM no Brasil é recente, tendo sido realizada de maneira pioneira por Silveira (2007), sendo, portanto, prematuro de desenvolvimento.

Outro fator limitante foi o cenário pandêmico da COVID-19, pois devido aos decretos municipais constantes da cidade, as indústrias estão funcionando com o quadro reduzido de funcionários e todos os contratados da área de recursos humanos trabalhando 100% através de *home office*, no momento da coleta de dados. Tal fator dificultou o contato com os colaboradores. É importante considerar que algumas empresas colocaram restrições rígidas ao acesso às informações e mesmo as que responderam, não aceitaram a realização de entrevista para dados qualitativos ou maiores informações.

Considerando a relevância da retenção do capital humano, a partir deste estudo podem ser levantados novos questionamentos, assim como aprofundados os que foram apresentados. Como sugestão para pesquisas futuras, podem ser promovidos estudos nas mesmas organizações com um período maior de resposta, questionar outras empresas menores a parte do setor industrial que tenham um departamento de recursos humanos consolidados da cidade assim como de outras regiões, realizar uma média do nível de maturidade das indústrias de Catalão ou do estado e/ou conforme citado anteriormente, aumentar a escala da representatividade, questionando funcionários de outras áreas para verificação de suas respectivas percepções sobre a gestão de pessoas da empresa.

## REFERÊNCIAS

BALANIUK, Rafael de Melo; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. *Measures in organizational behavior: why don't we use big data and analytics?* Psicologia Social e Organizacional, Campinas, v. 38, p. 1-13, 2021. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2021000101301&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2021000101301&script=sci_abstract)> Acesso em: 11 jan. 2021.

CATALÃO. Assessoria de Comunicação. Prefeitura de Catalão (org.). **Catalão é uma das 100 melhores cidades do Brasil para fazer negócios.** 2019. Disponível em:



<<http://www.catalao.go.gov.br/site/catalao-e-uma-das-100-melhores-cidades-do-brasil-para-fazer-negocios,NTV,MTEyMDM.html>>. Acesso em: 14 jan. 2021.

CURTIS, Bill; HEFLEY, Bill; MILLER, Sally A. *The People Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Workforce*. Software Engineering Institute - SEI, 2009.

Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/31740750\\_The\\_People\\_Capability\\_Maturity\\_Model\\_Guidelines\\_for\\_Improving\\_the\\_Workforce#read](https://www.researchgate.net/publication/31740750_The_People_Capability_Maturity_Model_Guidelines_for_Improving_the_Workforce#read)>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GARRIDO, Giovanna; SILVEIRA, Rafael Damasco; SILVEIRA, Marco Antonio. *People Analytics: Uma abordagem estratégica para a gestão do capital humano*. REEN – Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, p. 29-52, ago. 2018. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/4553#:~:text=O%20modelo%20integra%20pessoas%2C%20processos,humana%20orientada%20%C3%A0%20sustentabilidade%20organizacional>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

GOIÁS, Secretaria do Estado da Fazenda (org.). **500 Maiores do ICMS – Estado de Goiás**. 2018. Disponível em: <[http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2019-02/maiores\\_do\\_icms\\_oficial\\_2018.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2019-02/maiores_do_icms_oficial_2018.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2021.

JOSKO, João Marcelo Borovina; CÔRTEZ, Mario Lúcio. **P-CMM e outros modelos na Gestão de Pessoas**. VII Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software, São Paulo, 2005.

JOSKO, João Marcelo Borovina. **Gestão de Pessoas em Tecnologia da Informação – Uma visão perspectiva das abordagens**. Tese (Mestrado Profissional) – Instituto de Computação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/276364>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

LEONARDI, Paul; Contractor, Noshir. *Better People Analytics*. Harvard Business Review, dez. 2018.

OLIVEIRA, Leonardo Rocha *et al.* **P-CMM: Qualidade no Processo de Software e Gestão de Pessoas**. I Encontro de Administração da Informação. Florianópolis:2007.

PEREIRA, Lucas Tadeu Alves; MAESTRO FILHO, Antônio del. **A maturidade em recursos humanos e intangíveis como estratégia de diagnóstico de melhoria contínua dos processos organizacionais**. Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep – Reficont, Piracicaba, v. 2, n. 3, p. 66-78, dez. 2016. Disponível em: <<http://reficontunimep.com.br/ojs/index.php/Reficont/article/view/53>>. Acesso em: 13 jan. 2021.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. **Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do people capability maturity model (P-CMM)**. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 2, p. 228-246, jun. 2009. FapUNIFESP (SciELO).

TAVANIELLO, Victoria. **People Analytics como ferramenta estratégica: Tomada de decisão na gestão estratégica de talentos**. TCC (Graduação) - Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/194882>>. Acesso em: 9 jan. 2021.