

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS:
APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E A INTENÇÃO DE PERMANECER NA
ORGANIZAÇÃO.

Carla Almiñana Moreira

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

São Paulo
2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Carla Almiñana Moreira

A PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS:
APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E A INTENÇÃO DE PERMANECER NA
ORGANIZAÇÃO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2020

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Moreira, Carla Almiñana.

A PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS:
APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E A INTENÇÃO DE PERMANECER NA
ORGANIZAÇÃO / Carla Almiñana Moreira. - São Paulo, 2020.

112 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2020.

Orientador: Joel de Souza Dutra.

1. Desenvolvimento de Recursos Humanos. 2. Aprendizagem. 3.
Retenção. 4. Práticas de Desenvolvimento. I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Carla Almiñana Moreira

A PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS:
APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E A INTENÇÃO DE PERMANECER NA
ORGANIZAÇÃO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca examinadora:

Prof.(a) Dr.(a): _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a): _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a): _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais que tanto valorizam o aprendizado e sempre ofereceram todo o apoio para que eu pudesse nutrir uma mente curiosa, investigativa e crítica.

Ao meu marido Maurício e filho Pedro que foram suporte emocional, apoio incondicional e paciência sem fim para todos os momentos de dúvida e ansiedade que acompanham essa jornada.

AGRADECIMENTOS

Expresso aqui os meus mais profundos agradecimentos ao professor Joel Dutra por ter acreditado, inspirado e ajudado a dar contorno a este projeto. Agradeço todo o apoio, tranquilidade, sabedoria e direção, tão necessários em tantos momentos.

Ao professor Diógenes Bido que ofereceu um espaço de rico debate sobre a aprendizagem e contribuição imprescindível para a construção do meu conhecimento sobre métodos quantitativos, o que me desafiou a seguir nessa direção.

Aos demais professores da USP, aqui representados pelos professores Wilson Amorin, André Fischer e Marília Martins, meus agradecimentos não só pela contribuição com a minha formação teórica, mas também pelo exemplo e inspiração do que significa a construção científica do conhecimento.

A minha querida amiga Tatiana Dutra que viu em mim uma mestranda, antes até de mim mesma, meu agradecimento pelo apoio, escuta acolhedora e orientações generosas.

À Elaise Rocha Lopes por toda a generosidade, apoio e tenacidade em facilitar o meu navegar por todos os processos que envolveram essa jornada.

À Secretária de Pós Graduação da FEA pelo incansável suporte e orientação para o meu navegar pelos processos dentro da Universidade.

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo investigar a percepção dos empregados de empresas alvo sobre a prática de desenvolvimento de recursos humanos (DRH), aprendizagem individual. A pesquisa buscou definições teóricas e modelos de DRH até chegar nas práticas que foram investigadas por meio da leitura e do levantamento de 75 artigos internacionais relacionados ao tema. Tal levantamento possibilitou compreender a aprendizagem como elemento relevante do campo de investigação do DRH e definir a aprendizagem individual como foco deste estudo. Assim, com o objetivo de investigar a percepção dos empregados sobre as Práticas de DRH no componente Aprendizagem Individual e sua associação a Intenção de Permanecer em empresas alvo no Brasil, foram utilizados dados secundários, oriundos de pesquisa desenvolvida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), entidade pertencente à Fundação Instituto de Administração (FIA), foram analisados os questionários de 249.783 empregados e utilizados como métodos de análise: tabelas de contingência, teste qui-quadrado e teste de Kruskal-Wallis. A pesquisa encontrou, tanto quando analisadas cada uma das perguntas que compõem a variável Percepção sobre a Prática Aprendizagem Individual de forma independente, quanto avaliando a variável como efeito conjunto, e suas relações com a variável Intenção de Permanecer na Organização, evidências de associação entre as variáveis. Esta associação foi significativa estatisticamente em todos os testes, podendo-se pensar que quanto menos favorável a percepção dos empregados das empresas alvo sobre a Prática de DRH Aprendizagem Individual, menor a intenção dos empregados em permanecer na organização. A pesquisa pode contribuir para a construção do conhecimento de Práticas de DRH no país e para o aprofundamento do conhecimento sobre a percepção dos empregados sobre a prática aprendizagem individual.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento de Recursos Humanos, Aprendizagem, Retenção, Práticas de Desenvolvimento

ABSTRACT

This study aims to investigate the perception of employees from target companies about Individual Learning, a Human Resources Development (HRD) practice. The research moved from theoretical definitions and models of HRD to the practices that were investigated through the analysis of 75 international articles related to the theme. Such investigation made it possible to understand learning as a relevant component in the research field of the HRD and to define individual learning as a focus of the study, as well as its dimensions as guidelines for the construction of the research variable. Thus, with a focus on investigating employees' perception about the HRD Practice of Individual Learning, and its association with the Intention to Stay at the target companies in Brazil, the research used secondary data from a database developed by the Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), part of Fundação Instituto de Administração (FIA), this research analyzed 249,783 employees questionnaires, using following methods of analysis: contingency tables, chi-square test and Kruskal-Wallis test.

The research found, both when analyzing each of the questions that make up the variable Perception about Individual Learning Practice independently, and evaluating the variable as a joint effect, and well as its relations with the variable Intention to Stay in the Organization, evidence of association between those variables. This association was statistically significant in all tests, and one can think that the less favorable the perception of employees of the target companies about the Practice of HRD Individual Learning is, the lower the Employees' Intention to Stay in the Organization. The research can contribute to the body knowledge of HRD Practices in the context of Brazil and to the deepening of understanding about the perception of employees regarding individual learning practices.

KEYWORDS: Human Resources Development, Learning, Retention, Development Practices

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação para o item Apr_Soc_1 e IPO	64
Gráfico 2 - Resultados Observados para o item Apr_Soc_1 e IPO	65
Gráfico 3 - Resultados esperados sem o efeito da associação para o gênero e IPO	66
Gráfico 4 - Resultados Observados para Gênero e IPO.....	66
Gráfico 5 - Resultados esperados sem o efeito.....	67
Gráfico 6 - Resultados Observados.....	67
Gráfico 7 - Resultados esperados sem o efeito – Gostaria de me aposentar nesta empresa.....	69
Gráfico 8 - Resultados Observados - Gostaria de me aposentar nesta empresa	69
Gráfico 9 - Box-plot da variável PPAI e IPO.....	70
Gráfico 10 - Quantidade de Respondentes e Outliers da amostra por item da variável IPO	72
Gráfico 11 - Representação gráfica do teste Pos-hoc de Tukey	74
Gráfico 12 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Soc_2 e IPO.....	110
Gráfico 13 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_For_1 e IPO	110
Gráfico 14 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_For_2 e IPO	111
Gráfico 15 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Inf_1 e IPO	111
Gráfico 16 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Inf_2 e IPO	112
Gráfico 17 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Exp_1 e IPO.....	112
Gráfico 18 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Exp_2 e IPO.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de DRH e seus Paradigmas	23
Quadro 2 - Dimensões e Perspectivas dos Modelos de DRH.....	24
Quadro 3 - Análise de artigos sobre Práticas de DRH	32
Quadro 4 - As Cinco orientações da aprendizagem	37
Quadro 5 - Definições de Intenção de Permanecer na Organização.....	41
Quadro 6 - Matriz de amarração	44
Quadro 7 - Descrição da Variável Percepção sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual (PPAI)	48
Quadro 8 - Descrição da Variável Intenção em Permanecer na Organização.....	49
Quadro 9 - Impacto da faixa de variação da correlação.....	57
Quadro 10 - Análise do alpha padronizado padronizado por item da variável PPAI.	58
Quadro 11 - Conjunto de histogramas da variável PPAI por item da variável IPO....	73
Quadro 12 - O Saída do Teste Tukeyí	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exclusão de dados faltantes.....	54
Tabela 2 - Descrição da Amostra	54
Tabela 3 - Descrição da amostra – Faixa Etária.....	55
Tabela 4 - Percentual de respostas do item Apr_Soc_1 em relação ao total de respostas presentes na amostra por característica do respondente.	55
Tabela 5 - Percentual de respostas por item da variável “Intenção de Permanecer na Organização” por característica gênero.....	56
Tabela 6 - Percentual de respostas por item da variável “Intenção de Permanecer na Organização” por característica faixa etária.....	56
Tabela 7 - Matriz de correlação da variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI)57	
Tabela 8 - Frequência de Respostas por item da Escala da variável PPAI.....	58
Tabela 9 - Percentual de Frequência de Respostas no Item sobre o total de Respostas	59
Tabela 10 - Frequência de Respostas e Percentual sobre amostra da variável IPO	59
Tabela 11 - Tabela de Contingência Apr_Soc_1 e IPO.....	61
Tabela 12 - Tabela de Contingência Apr_Soc_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO	62
Tabela 13 - Contagens Esperadas no cruzamento das variáveis Apr_Soc_1 e IPO.	63
Tabela 14 - Outliers.....	71
Tabela 15 - Percentual de respostas sobre a amostra de Apr_Soc_1, Apr_Soc_ 2 por Gênero e Faixa Etária	101
Tabela 16 - Percentual de respostas sobre a amostra de Apr_For_1, Apr_For_ 2 por Gênero e Faixa Etária.....	101
Tabela 17 - Percentual de respostas sobre a amostra de Apr_Inf_1, Apr_Inf_ 2 por Gênero e Faixa Etária.....	102
Tabela 18 - Percentual de respostas sobre a amostra de Apr_Exp_1, Apr_Exp_ 2 por Gênero e Faixa Etária	102

Tabela 19 - Tabela de Contingência Apr_Soc_2 e IPO.....	103
Tabela 20 - Tabela de Contingência Apr_For_1 e IPO.....	104
Tabela 21 - Tabela de Contingência Apr_For_2 e IPO.....	104
Tabela 22 - Tabela de Contingência Apr_Inf_1 e IPO	104
Tabela 23 - Tabela de Contingência Apr_Inf_2 e IPO	105
Tabela 24 - Tabela de Contingência Apr_Exp_1 e IPO.....	105
Tabela 25 - Tabela de Contingência Apr_Exp_2 e IPO.....	105
Tabela 26 - Tabela de Contingência Apr_Soc_2 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.	106
Tabela 27 - Tabela de Contingência Apr_For_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.	107
Tabela 28 - Tabela de Contingência Apr_For_2 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.	107
Tabela 29 - Tabela de Contingência Apr_Inf_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.	107
Tabela 30 - Tabela de Contingência Apr_Inf_2 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.	108
Tabela 31 - Tabela de Contingência Apr_Exp_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.	108
Tabela 32 - Tabela de Contingência Apr_Exp_2 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.	108

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	18
2.1	Objetivo	18
2.2	Justificativa	18
3	REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1	Desenvolvimento de Recursos Humanos	20
3.1.1	Modelos de Desenvolvimento de Recursos Humanos	21
3.2	Aprendizagem Individual	35
3.2.1	Componentes da Aprendizagem Individual	37
3.2.1.1	Aprendizagem como processo social	37
3.2.1.2	Aprendizagem Experiencial	38
3.2.1.3	Aprendizagem Informal e Incidental	38
3.2.1.4	Aprendizagem formal.....	39
3.3	Intenção em permanecer na organização	40
3.4	Delimitação da pesquisa	42
4	METODOLOGIA	45
4.1	A Amostra	46
4.2	Variáveis	47
4.3	Técnicas de análise	49
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	54
5.1	Caracterização dos respondentes	54
5.2	Análise da variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI)	57
5.3	Análise da variável “Intenção de Permanecer na Organização” (IPO) ..	59
5.4	Investigação da Associação entre as variáveis	60
5.5	Associação entre o efeito conjunto da variável (PPAI) e (IPO)	70
5.6	Principais aspectos levantados na pesquisa	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
6.1	Contribuições Do Estudo	79
6.2	Limitações	80

6.3	Recomendações Para Estudos Futuros.....	80
7	REFERÊNCIAS.....	81
8	APÊNDICE.....	87
	Apêndice A – Análise dos artigos da revisão teórica de Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	87
	Apêndice B: Tabelas Desenvolvidas na Análise de Dados	101
	Apêndice C: Tabelas de Contingência	103
	Apêndice D: Tabelas de contingência com percentual de respondentes	106
	Apêndice E: Gráfico de Resultados.....	109

1 INTRODUÇÃO

O tema Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) continua sendo um tema relevante para as organizações. É um assunto tanto de interesse teórico, quanto um dilema prático no campo da Administração de Empresas, e mais especificamente, no âmbito da Gestão de Recursos Humanos. Pode-se considerar isso, seja por conta do impacto que o DRH possa ter no desempenho dos indivíduos, e conseqüentemente no desempenho da organização (Wickramasinghe, 2015; Otoo *et al.*, 2018a; Otoo *et al.*, 2018b; Otoo *et al.* 2019), ou porque, é por meio do desenvolvimento das pessoas que as condições para lidar com maior complexidade serão construídas, garantindo sua condição para competir em contexto de constante mudança (Lee, 2007; Garavan, 2007).

Não é possível prever quais os contextos futuros uma organização enfrentará, mas invariavelmente necessitará de pessoas que estejam preparadas para lidar com crescente complexidade. Na medida que a organização investe no desenvolvimento das pessoas, ela também se coloca em contínuo processo de desenvolvimento, condição para que seja bem-sucedida em lidar com as demandas do contexto. (Dutra, 2017)

Este trabalho iniciou buscando compreender as definições e modelos de DRH e ao se deparar com as inúmeras definições e ausência de consenso, investiga modelos de DRH a partir de seus paradigmas, utilizando as definições de Swanson e Holton (2009), mesmo entendendo que esta análise não esgota o campo de possibilidades de modelos de DRH, já aponta para distância entre os modelos e as práticas de DRH. Ainda que entendam as práticas como elementos que organizam os esforços em processos para a ação do DRH, os modelos não são unânimes em tocar a intersecção da perspectiva organizacional e individual onde a prática emerge como o elemento que organiza a atividade humana.

O levantamento das Práticas de DRH realizado por este estudo evidencia um campo, organizado como Práticas de DRH, ainda pouco explorado nacionalmente, no qual não foi encontrada produção sobre esta temática nos últimos 10 anos. Por outro lado, ainda que aproximadamente metade dos artigos levantados em bases internacionais considere seus achados e investigações implicações importantes na prática de DRH, vários artigos investigam relações da prática do DRH com aprendizagem e na grande maioria das situações, investigando o caráter individual da

aprendizagem. Assim, considerando que organizações como organismos cada vez mais descentralizados e fragmentados, compostas por uma força de trabalho mais diversificada e socialmente complexa e sujeitas a um ritmo de mudança mais rápido, a aprendizagem e a criação do conhecimento são elementos centrais para pessoas possam resolver problemas mais complexos e reais. (Korte & Mercurio, 2017)

Por outro lado, o estudo evidência também ausência de consistência do que constitui o campo da prática de DRH onde, se por um lado há mais homogeneidade no entendimento do componente denominado aprendizagem, os componentes intitulados: desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreira, apontam para maiores divergências. Observa-se que uma das limitações para a compreensão das práticas de DRH como um conjunto integrado e um campo de estudo é a própria maturidade do campo teórico de cada um dos componentes das Práticas de DRH (Wang, Werner, Sun, Gilley, & Gilley, 2017).

Entre os artigos investigados a pesquisa encontrou artigos que apontavam para uma relação das práticas de DRH, prolongando a vida profissional de empregados (Veth *et al.* 2015), ou reduzindo sua intenção de *turnover* (Shuck *et al.* 2014).

Em meio à discussão sobre as práticas de DRH, a relevância do paradigma da aprendizagem, o indivíduo e sua percepção sobre as práticas e considerando a influência que as práticas de DRH podem ter na intenção dos empregados de permanecer na organização, surgiu a questão que orientou a pesquisa:

“A percepção dos empregados sobre as práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos no componente Aprendizagem Individual está associada à sua Intenção de Permanecer na Empresa?”.

Esta pergunta e o desejo de explorar o contexto brasileiro e contribuir para a construção deste campo teórico no contexto nacional, além de aprofundar a compreensão da aprendizagem individual como prática de DRH, oferecendo uma perspectiva tanto teórica quanto prática sobre o tema, orientaram este estudo.

2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

2.1 Objetivo

O **objetivo geral** deste trabalho é Investigar a Percepção dos Empregados sobre as Práticas de DRH no componente Aprendizagem Individual e sua associação a Intenção de Permanecer na Empresa em Empresas Alvo no Brasil.

Os objetivos específicos são:

- Investigar a Percepção dos empregados das empresas alvo, sobre a Prática de DRH Aprendizagem Individual.
- Investigar a Intenção dos Empregados em Permanecer na Organização nas empresas Alvo.
- Investigar a associação da Percepção do efeito conjunto das Práticas de DRH Aprendizagem individual e a intenção de Permanecer na Empresa.

2.2 Justificativa

O Desenvolvimento dos Recursos Humanos vem sendo considerado elemento crítico para a perenidade e sustentabilidade das organizações (Dutra, 2017; Garavan, 2007; Garavan, McGuire, & Lee, 2015; Lee, 2007; Mankin, 2001), no entanto suas práticas são menos estudadas, boa parte da literatura identificada refere-se a estudos que podem gerar implicações nas práticas de DRH, não se dirigindo diretamente a elas. Se consideradas como a relação mais objetiva e concreta que os empregados têm com os modelos e construções teóricas, as práticas de DRH deveriam ser protagonistas de estudos e na revisão teórica nacional, têm sido mais negligenciadas ainda como um campo sob esta organização.

A definição das práticas de DRH ainda é incompleta e inconclusiva (Wang et al., 2017) e considerando que a aprendizagem é o componente das práticas mais estudadas, esta pesquisa se propôs a não só revisitar e aprofundar a compreensão das práticas de DRH, como também investigar como a aprendizagem se desenvolve

na percepção de empregados de empresas alvo, relacionando essa percepção à sua intenção em permanecer na organização.

Ainda que o estudo não tenha desconsiderado que existem inúmeros motivos pelos quais os empregados têm intenção de permanecer na organização que atuam, as oportunidades de aprendizado e crescimento na carreira foram compreendidas como um fator importante de retenção na organização, segundo Mello (2014) e pesquisas sobre as Práticas do DRH relacionaram a percepção dos indivíduos sobre essas práticas e a intenção de ficar na organização ou a intenção de *turnover* (Shuck, Twyford, Reio Jr., & Shuck, 2014; Uraon, 2018), oferecendo a possibilidade de explorar este tema no contexto de empresas alvo no Brasil.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Desenvolvimento de Recursos Humanos

O Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) pode ser visto como um conceito fluido, adaptativo e em evolução que contribui para a mudança organizacional. Existem inúmeras definições sobre o que constitui DRH e muita controvérsia. É notável que suas definições mudam ou são superadas e isso pode ser visto como uma oportunidade dinâmica a ser abraçada e não criticada como contraditória. (Lee, 2007; Mankin, 2001)

O DRH é apresentado como um sistema composto pelas dimensões de “Desenvolvimento Organizacional”, “Desenvolvimento de Carreira” e “Treinamento e Desenvolvimento”. (Dias, 2017; Mankin, 2001; Sablok, Stanton, Bartram, Burgess, & Boyle, 2017). Muito embora essa definição não seja unânime pois DRH e “Treinamento e Desenvolvimento” podem ser percebidos como termos simplesmente intercambiáveis, uma vez que se percebe em algumas posições, uma transição de treinamento e desenvolvimento para aprendizado, com as organizações reconhecendo a natureza penetrante da aprendizagem informal, no local de trabalho e em seus diferentes níveis de agregação (Garavan, 2007; Hubner & Baum, 2018; Mankin, 2001).

Assim, ao considerar que em um mundo, onde as mudanças são a constante, e são vivenciados fenômenos como alterações em fronteiras, na natureza das organizações, nos padrões de flexibilização do trabalho e migrações virtuais, o DRH deve ser parte central da estratégia das organizações, fazendo o papel crucial de balancear as necessidades organizacionais e de seus empregados (Lee, 2007).

O desenvolvimento tem papel crucial para dar suporte a perpetuidade e sucesso organizacional, é o processo pelo qual o potencial individual é expandido (Garavan, 1997; Garavan *et al.*, 2015). O desenvolvimento se constitui por processos de aprendizagem conscientes e inconscientes, bem como por meio de processos formais e informais, com vista a capacitar o indivíduo a assumir um papel futuro dentro da organização (Garavan *et al.*, 2015; Hubner & Baum, 2018). O desenvolvimento não se preocupa com a uniformidade dos resultados da aprendizagem, e concentra-se na

premissa que ao melhorar os empregados, melhora a organização (Garavan, 1997). Dutra (2017) ressalta que a complexidade permitiu estabelecer uma definição operacional de desenvolvimento: a pessoa se desenvolve quando é capaz de realizar atribuições e assumir responsabilidades mais complexas e o mesmo vale para as organizações que também se desenvolvem na medida que são capazes de lidar com contextos mais complexos.

Ainda que consciente das inúmeras definições de DRH e da ausência de consenso, esta pesquisa não nega a importância da definição como algo que possa orientar e assim sendo, dar suporte à operacionalização dos contornos nos quais a pesquisa se desenvolve.

São as definições que orientam os modelos e assim como definições, existem inúmeros modelos de DRH. Não é o intuito aqui esgotar os modelos propostos para DRH, mas observar como eles articulam conceitos e definições para a DRH.

3.1.1 Modelos de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Modelos teóricos são modos de explicação que servem para a análise ou esclarecimento de uma realidade concreta (Gouveia Jr, 1999). Segundo o autor, um modelo se caracteriza pela redutividade, pontualidade e contemporaneidade. A redutividade diz respeito a que, ao construir um modelo, são sempre feitas escolhas de um número finito de elementos do objeto que serão representados. A pontualidade diz respeito ao fato de um modelo representar um determinado fenômeno, e assim, ao representar este fenômeno e não representar outro. E, finalmente a contemporaneidade, diz respeito ao fato de que modelos são também coisas que se modificam segundo o lugar, momento histórico e posição social que são usadas. Um modelo é sempre reflexo do momento histórico e das crenças que aqueles que o concebem detém (Gouveia Jr, 1999).

Fischer (1998) considera que o uso da palavra modelo, quando se refere à modelos de gestão de pessoas, significa incluir em uma explicação não apenas os elementos de estrutura, instrumentos e práticas normatizadas, mas também incluir aquilo que interfere significativamente sobre as relações entre os indivíduos e a organização, gerando assim, um determinado padrão de comportamento característico daquela empresa. O autor considera que modelos são abstrações que

nos ajudam a compreender e ao mesmo tempo agir sobre a realidade. O autor considera que um modelo é uma simplificação, porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada com total fidelidade e em todas as suas dimensões pelo modelo e que, além disso, um modelo também é uma abstração porque modelos emergem de representações, explicações a respeito do fenômeno real (Fischer, 1998).

Foram analisados 3 modelos sob o ponto de vista dos paradigmas apresentados por Swanson e Holton (2009). Os autores distinguem dois paradigmas de análise do DRH, o primeiro aponta para foco no suporte ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização, ou seja, perspectiva **orientada para desempenho** e o segundo para foco no suporte a aprendizagem dentro e fora do contexto organizacional, de forma informal ou formal, ou seja, perspectiva **orientada para aprendizagem**.

Os autores propõem dois objetivos bastante distintos do que seria o DRH orientado a cada um destes paradigmas. O paradigma de desempenho sustenta que o objetivo do DRH é avançar na missão do sistema de desempenho que patrocina seus esforços, melhorando tanto as capacidades dos indivíduos que trabalham no sistema e quanto os próprios sistemas nos quais eles realizam seu trabalho. Já no paradigma do aprendizado, o objetivo do DRH é o estímulo ao desenvolvimento, no longo prazo, de capacidade de aprendizagem e remoção de barreiras ao aprendizado de temas relacionados ao trabalho, no nível individual, de grupo e organizacional das organizações. (Swanson & Holton, 2009)

Ainda que os autores encontrem valor em ambas as abordagens e proponham a reconciliação entre ambos paradigmas, é também verdade que de forma geral os caminhos teóricos tenham permanecidos separados. Ainda que o paradigma do desempenho como teoria, não desconsidere a aprendizagem como parte constituinte do sistema e que o paradigma do aprendizado não desconsidere o diálogo com a estratégia, cultura e objetivos da organização, os modelos tendem a se centrar em um dos paradigmas. (Swanson & Holton, 2009).

Ainda que consciente da interconexão dos paradigmas o quadro 1, trata de apresentar os modelos de DRH e o paradigma no qual pode-se entender o modelo como mais centrado, a partir das lentes Swanson e Holton (2009). Foram trazidas

aqui, em especial, as definições propostas para DRH pelos modelos de Bierema e Callahan (2014), Garavan (2007) e Mankin (2001).

Quadro 1 - Modelos de DRH e seus Paradigmas

	Ano	Definição de DRH	Paradigma	Por quê
Garavan	2007	Conjunto coerente, verticalmente alinhado e horizontalmente integrado de atividades de aprendizagem e desenvolvimento que contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos.	Desempenho	Atingimento de objetivos estratégicos
Mankin	2001	Consiste no desenvolvimento de estratégias e processos de aprendizagem, nos níveis individual, de grupo e organizacional, que facilitam o desbloqueio do potencial da organização.	Aprendizado	Desbloqueio de potencial como: acesso a maiores capacidades; facilidade para encontrar alternativas em meio a complexidade.
Bierema e Callahan	2014	Processo de engajar sistemas humanos e organizacionais que se relacionam, aprendem, mudam e se organizam de maneira a otimizar o interesse humano, o avanço da organização e o impacto social	Aprendizado	Avanço da organização, dos indivíduos e o impacto que pode ser gerado na sociedade

Fonte: A autora, embasada em Bierema e Callahan (2014); Garavan (2007); Mankin (2001)

Os modelos analisados demonstram orientações a ambos os paradigmas, no entanto o modelo de Garavan (2007) é orientado ao desempenho, consistente com a definição proposta para DRH como caminho para contribuir para atingimento de objetivos estratégicos. Já os modelos propostos por Mankin (2001) e Bierema e Callahan (2014) são orientados para o aprendizado. A definição destes dois últimos modelos orienta o olhar para inter-relação entre os indivíduos e organização, através de contexto, método, processo e stakeholder, gerando pensamento e decisão crítica que afeta a organização. Já Mankin (2001), tem como eixo central, interconectando todos os elementos de seu modelo, o DRH gerando aprendizado e conhecimento.

Quando analisados os elementos que constituem cada um dos modelos é possível distinguir algumas dimensões que estão presentes. Há um contexto, com as perspectivas de interno e externo. Além de contexto, temos as práticas, com as

perspectivas organização e indivíduos. O modelo pode ou não levar em consideração todos os elementos.

Desta forma, a seguir propõe-se a apresentação do Quadro 2, que apresenta os componentes e perspectivas dos modelos de DRH, ainda com base teórica em Bierema e Callahan (2014); Garavan (2007); Mankin (2001)

Quadro 2 - Componente e Perspectivas dos Modelos de DRH

AUTOR	ANO	Contexto		Práticas	
		EXTERNO	INTERNO	PERSPECTIVA ORGANIZAÇÃO	PERSPECTIVA DOS INDIVÍDUOS
Garavan	2007	ambiente global	estratégia, estrutura, cultura e liderança	Estratégias, Sistemas e Práticas de DRH	Expectativas, empregabilidade e carreira
Mankin	2001	ND	estratégia, estrutura, cultura	Gestão de DRH	
Bierema e Callahan	2014	Contexto	Relacionar Stakeholder	Organizar e Mudar Método e Processos	Aprender Stakeholder

Fonte: A autora, embasada em Bierema e Callahan (2014); Garavan (2007); Mankin (2001)

Garavan (2007) argumenta que o Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (DERH) possibilita que uma organização combine diferentes elementos do conhecimento, conectando tanto conhecimentos novos e antigos quanto os conhecimento interno e externo para obter vantagens competitivas sustentáveis. O DERH encontra links entre as estratégias organizacionais, os sistemas de DRH, políticas e práticas, incorporam a perspectiva de múltiplos *stakeholders*, e direcionando suas contribuições para múltiplos níveis de análise.

O DERH deve ser sensível para a estratégia planejada e emergente, sendo que na estratégia planejada a contribuição da DERH tem foco na implementação, e na estratégia emergente, a contribuição da DERH é capturar a estratégia que está entremeada na arquitetura social da organização.

Outra observação diz respeito ao alinhamento, que define a congruência entre os processos e as práticas. O autor chama a atenção para o alinhamento vertical e horizontal do DERH. A cultura é outro determinante para o desenho do DERH e permite um sistema alinhado e coerente dando consistência às práticas. Finalmente,

Garavan (2007) ressalta a importância da liderança que não só demanda como legítima o DERH, por outro lado é o DERH que encoraja líderes a construir redes sociais internas e externas.

Assim como Garavan (2007), o modelo de Mankin (2001) também enfatiza os elementos estratégia e cultura. Ele posiciona o DRH como elemento presente na interconexão destes dois elementos com a Gestão de Recursos Humanos.

Essa interconexão, expressa por uma dinâmica de sobreposições também é usada para ilustrar a necessidade de romper fronteiras e barreiras, a fim de facilitar a troca de informações e desenvolver processos compartilhados de aprendizagem e colaboração (Mankin, 2001).

Ele ainda reforça que na era do conhecimento, a comunicação, não apenas na forma de histórias ou narrativas, mas também por meio de imagens visuais, são vistas como importantes para o processo de conversão do conhecimento tácito para o explícito. (Mankin, 2001).

O autor reflete a natureza do DRH como um conceito que compreende uma variedade de atividades e processos (em vez de visualizá-lo apenas como uma função ou departamento dentro de uma organização), bem como reforçar o ponto anterior de que o DRH e a GRH são conceitos integrados, cada um com suas próprias características distintas (Mankin, 2001).

Por meio do desenvolvimento de estratégias e processos de aprendizagem, nos níveis individual, de grupo e organizacional, acontece o desbloqueio do potencial da organização, sendo este potencial como toda a capacidade de integrar a aprendizagem em criação de alternativas que englobem cada vez mais complexidade e os meios pelos quais os processos podem ser mais bem alinhados à estratégia da organização (Mankin, 2001). Se o DRH não ocorrer, também não ocorrem aprendizado, melhoria e mudança, pois cada um desses aspectos exige e resulta em uma mudança de mentalidade ou comportamento ou habilidades. Para desenvolver a organização do conhecimento, é necessário criar um ambiente de aprendizagem apropriado. O desafio para as organizações vai além de transformar o conhecimento tácito em explícito, mas consiste também em criar um ambiente onde o fluxo do conhecimento, tanto explícito quanto tácito, seja contínuo e renovável. (Mankin, 2001)

Bierema e Callahan (2014) tecem críticas ao rumo que o campo de conhecimento e prática de DRH tomou, argumentam que a vocação humanística de

DRH foi perdendo espaço para os interesses da organização e propõem um modelo que oferece 4 áreas de engajamento que estão inter-relacionadas. As áreas são apresentadas como verbos, o que na visão das autoras, adiciona a visão de Lee (Lee, 2007). Lee argumenta que talvez seja impossível realmente definir DRH, uma vez que é um processo e está continuamente no estado de se tornar, sem nunca ser, visão apoiada na compreensão do significado do desenvolvimento. As áreas de engajamento são: Relacionar, Aprender, Mudar e Organizar, no inglês em gerúndio, adicionando o sentido de movimento contínuo. Cada uma destas áreas é apoiada por questões guias que levam os profissionais a refletirem sobre onde (contexto), para quem (*stakeholders*), o que (processo) e como (método).

As autoras apontam para o risco que o DRH contemporâneo sofre ao se alinhar com os interesses da gestão e derivar para práticas hegemônicas que contradizem a sua filosofia subjacente de facilitar humanisticamente o desenvolvimento e a mudança que produz benefício holístico para todas as partes envolvidas (Bierema & Callahan, 2014). Elas consideram que, muitas das inovações do ambiente de trabalho podem parecer tratar os trabalhadores de maneira mais humana, mas a administração criou meios de vigilância desses trabalhadores, tais como monitoramento de comunicações, autovigilância, *feedback* de 360 graus e equipes de trabalho auto direcionadas que podem ser vistas como um meio gentil de controle gerencial. Na opinião das autoras, DRH é fortemente influenciado pela racionalidade masculina, privilegiando traços de objetividade, agressividade, foco em desempenho e padronização. Assim como a sociedade em geral, também presos em premissas inquestionáveis que protegem seus criadores e promovem sistemas de iniquidade social e práticas como o sexismo e racismo. (Bierema & Callahan, 2014)

As autoras fazem uma distinção entre a visão de *stockholder* e *stakeholder*. A visão de *stockholders* (acionista) é alinhada à visão performativa, orientada para valores de obtenção de lucro, enquanto a visão de *stakeholders*, salienta a organização como sendo responsabilizada por várias partes, sendo estas, indivíduos ou grupos afetados pelo atingimento dos objetivos organizacionais. Quanto mais se alinha a visão de *stockholders*, mais o DRH se afasta de engajar aqueles que são influenciados ou afetados por ela e afirmam que, desempenho não é inerentemente ruim, no entanto, precisa ser equilibrada com outras variáveis organizacionais e comunitárias, além de considerada na totalidade da saúde da organização.

Assim, é oferecido um modelo que define como o HRD Crítico, processo de engajar sistemas humanos e organizacionais que se relacionam, aprendem, mudam e se organizam de maneira a otimizar o interesse humano, o avanço da organização e o impacto social (Bierema & Callahan, 2014).

Garavan e Bierema e Callahan (2007; 2014) dão ênfase à transição do contexto externo para o interno enquanto Mankin (2001) considera este aspecto contemplado e parte da estratégia. Todos os modelos, por sua vez, enfatizam o papel da cultura, ainda que Bierema e Callahan (2014) não nomeie desta forma, mas tem uma visão crítica sobre o quanto deve-se estar consciente sobre as relações entre pessoas, a reflexão crítica, o pensamento e a ação, destacando a importância das narrativas e da forma como são construídos os significados e também da importância da observação de padrões de poder e política nos espaços organizados.

Ainda que todos os modelos façam o movimento de relacionar o contexto com as práticas e entendem as práticas como elementos que organizam os esforços da organização em processos orientados para a ação do DRH, Garavan e Bierema e Callahan (2007; 2014) vão além da perspectiva organizacional e diferente de Mankin (2001), pois que avançam seus modelos para discutir a perspectiva individual bem como relevante, tocando a intersecção da prática com os indivíduos.

Considerando as discussões sobre o que constitui o DRH, seus modelos, definições e paradigmas, este estudo orienta-se pelo paradigma do aprendizado e propõe como **definição para DRH** a proposta por Bierema e Callahan (2014), onde o DRH é o processo de engajar sistemas humanos e organizacionais que se relacionam, aprendem, mudam e se organizam de maneira a otimizar o interesse humano, o avanço da organização e o impacto social, na medida que entende que esta definição melhor expressa o Desenvolvimento pretendido pelos DRH.

3.1.2 Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

A discussão sobre definições e modelos permite notar o distanciamento da prática, uma vez que há discussões no nível macro que não aprofundam ou orientam os caminhos sobre as práticas. Por outro lado, pode-se dizer que as práticas de DRH materializam o pensamento conceitual e teórico sobre o tema e são o aspecto

concreto com a qual os indivíduos se relacionam. São elas que constroem a ponte entre a organização e os indivíduos.

Uma prática pode ser compreendida como uma ação que pode ser identificada ou reconhecida repetidamente. Uma prática é a acumulação histórica dentro de um contexto social que é reconhecida por outros agentes, pertencentes ao mesmo contexto social como “a mesma”, assim, uma prática se configura como prática quando se constitui como uma atividade socialmente reconhecível. (Jones, Gold, & Claxton, 2017)

Existem três princípios que fundamentam uma prática. Ela é uma coleção de atividades produzem ou reproduzem uma ordem social ou sistema; pressupõe a rejeição do dualismo em favor das relações entre as coisas; e ela é de natureza emergente e constituição mútua de elementos com fenômenos. (Korte & Mercurio, 2017)

As práticas organizam atividades humanas em torno de um conjunto de significados, identidades e comportamentos que emergem como mais ou menos organizados. Em vez de reduzir a prática às tarefas que as pessoas realizam, uma perspectiva mais ampla reconhece os efeitos reais e poderosos da situação, do meio ambiente, artefatos, normas, crenças, política, lógicas institucionais e as experiências dos atores interagindo dentro de um sistema. (Korte & Mercurio, 2017)

É nesta perspectiva, observando o papel crucial do DRH nas organizações que a investigação das práticas de DRH também não deve ser negligenciada.

Cumberland, Alagaraja, Shuck, e Kerrick (2018) definem as práticas de DRH como atividades, programas e iniciativas que são sistematicamente destinados a facilitar os processos de treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento de organização e internamente bem alinhados com as estratégias gerais das organizações.

Este estudo também encontrou resultado consistente com o já observado por Dias (2017) em sua tese, a grande maioria dos artigos levantados por ela naquele momento também define os componentes, tais como os apresentados por Cumberland, Alagaraja, Shuck, e Kerrick (2018) em sua definição das Práticas de DRH, mas não os conceituam. Assim, este estudo adota as definições propostas por Dias, em que o Desenvolvimento Organizacional constitui os processos que asseguram relacionamentos saudáveis intra e inter unidades e colabora para que

grupos iniciem e façam gestão de mudanças. Já o Desenvolvimento de Carreira compreende os processos que asseguram o alinhamento do planejamento individual de carreira com os processos de gestão organizacional buscando o equilíbrio entre ambas perspectivas. (Dias, 2017)

Dias (2017) argumenta que Treinamento e Desenvolvimento são um conjunto de práticas que identificam, avaliam e ajudam a desenvolver, por meio de aprendizagem planejada, as competências-chave que capacitarão os indivíduos a desempenharem seu trabalho atual e futuro.

O estudo amplia a definição de Dias (2017) para Treinamento e Desenvolvimento, incluindo nesta definição aspectos do aprendizado que vão além do planejado. Propõe o termo utilizado por Garavan (2007), aprendizagem organizacional, entendendo que esta definição melhor atende o paradigma do aprendizado escolhido por este estudo.

Segundo Takahashi (2015), aprendizagem organizacional é um fenômeno coletivo que ocorre no dia a dia e se dá com base nas reflexões, ações e experiências das pessoas que compõe a organização. O conceito de aprendizagem organizacional compreende: processo, transformação, grupo, criação/reflexão e ação. A aprendizagem é organizacional não apenas porque muda padrões cognitivos ou comportamentos, mas porque envolve interação e construção social, ação coletiva e compartilhamento de conhecimentos (Takahashi, 2015). Segundo a autora, o resultado é partilhado e consensualmente validado no nível da organização sendo institucionalizado de diversas formas, envolvendo mecanismos formais e informais (Takahashi, 2015).

Definindo como Aprendizagem Organizacional o conjunto de práticas que facilitam a institucionalização de conhecimento oriundos de processos, transformações, criação/reflexão, ações e experiências individuais e coletivas, consensualmente compartilhadas de maneira formal e informal que resultam em novas construções sociais e mudanças (Takahashi, 2015), este estudo revê sua definição de práticas de DRH.

As práticas de DRH são um conjunto de atividades, programas e iniciativas que são sistematicamente destinados a facilitar os processos de aprendizagem organizacional, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento de organização e

internamente bem alinhados com as estratégias gerais das organizações. (Dias, 2017; Garavan, 2007; Takahashi, 2015)

A partir desta definição, fica a indagação de como tem sido articulado o conhecimento científico sobre o que constituem as práticas de DRH e qual a resultante das pesquisas que investigam este campo?

Existem dois tipos de revisão de literatura, no primeiro, autores estão lidando com um tópico maduro onde há extensa produção acumulada que necessita um modelo de conceptualização que possa analisá-lo, sintetizá-lo e então expandir a pesquisa. O segundo, autores observam uma questão que está emergindo e pode beneficiar a pesquisa se questão for exposta (Webster & Watson, 2002). Esta pesquisa se orienta pelo segundo tipo que tende a ser mais curto e focado.

Esta revisão incluiu o maior número de artigos possíveis para tentar trazer uma pluralidade de precedência sob a ótica de origem. A estrutura da análise levou em consideração conceitos, unidades de análise e tipificação. Webster e Watson apontam para que uma revisão sistemática não esgota o levantamento de todo o conhecimento disponível sobre determinado assunto, mas se ela é abrangente e estruturada, será capaz de levantar um senso relativamente completo do que é relevante para os objetivos do levantamento. (Webster & Watson, 2002)

A investigação sobre a produção acadêmica sobre as práticas de DRH revela que, assim como a discussão sobre o que constitui o DRH ainda é controversa e inconclusiva, também é a investigação de suas práticas.

As bases utilizadas para levantamento de artigos acadêmicos foram: *Web of Science* (Internacional) e Periódicos Capes, Scielo e Spell (Nacionais). As consultas foram realizadas entre dezembro de 2019.

Os termos de pesquisa utilizados nesta base foram: "*Human Resource* Development practice***" ou "*HRD practice***"¹. A pesquisa inicial retornou 100 itens. Após análise mais detalhada, com leitura de abstract, a amostra foi reduzida para 75 artigos. Os parâmetros adotados para a manutenção do artigo e posterior análise profunda foram: ser artigo acadêmico e publicado entre 2009 e 2019. Foram descartados 25 artigos.

¹ As "" aqui mostram que os termos foram pesquisados conjuntamente e o * é a forma de busca de singular ou plural.

Em relação às bases nacionais, os termos iniciais de busca utilizados foram: "práticas de desenvolvimento de recursos humanos", "práticas de desenvolvimento de pessoas" ou "práticas de DRH". Não houve nenhum retorno, aplicou-se a busca para os termos: "processos de desenvolvimento de recursos humanos", ou "processos de DRH"; "políticas de desenvolvimento de recursos humanos" ou "políticas de DRH". O retorno foi de 2 artigos que foram descartados após leitura de *abstract* e ano de publicação pois ambos tinham mais de 10 anos de publicados. Foi feita uma nova tentativa nas mesmas bases, substituindo o termo Recursos Humanos por Pessoas, também não houve retorno. Já pode-se fazer uma reflexão inicial sobre a ausência de discussão e investigação empírica no Brasil sobre o tema Práticas de DRH.

Garavan, Mcguire, & O'donnell (2004) oferecem uma abordagem com 3 possíveis níveis de análise para DRH, a saber: individual, organizacional e comunidade-sociedade (nação).

No nível individual de análise, os autores afirmam que muitos teóricos do campo consideram que os indivíduos se responsabilizam pelo planejamento e mapeamento de seu próprio desenvolvimento, sendo a organização responsável por garantir que as oportunidades de desenvolvimento estejam disponíveis. Já no nível organizacional os autores consideram que uma análise de nível organizacional entende que o DRH é um conjunto especializado de atividades de desenvolvimento ou intervenções que focam no apoio ao alcance dos objetivos organizacionais. No nível organizacional, o DRH contribuiu para o desenvolvimento do capital intelectual e argumentam que a gestão do conhecimento local é considerada vital para o sucesso do negócio, ressaltam ainda que de forma mais contemporânea, a uma mudança de modelos tradicionais de DRH que focam em conhecimento explícito, para maior ênfase em aprendizagem tácita e aprendizagem informal. De qualquer modo, os autores salientam que as prioridades do DRH em um nível organizacional de análise são determinadas por tomadores de decisões organizacionais, e não por indivíduos. O nível de análise comunidade-sociedade concentra-se no desenvolvimento e enfatiza, entre outras coisas, o desenvolvimento das comunidades e da sociedade, a competitividade nacional e a facilitação do trabalho em rede (Garavan *et al.*, 2004).

Após leitura dos *abstracts* identificou-se que parte dos artigos, apesar de associado às práticas de DRH analisava uma ou mais práticas específicas e não o

conjunto de práticas de DRH. Foram encontrados artigos que pesquisaram treinamento, *coaching*, avaliação 360° e avaliação de desempenho.

A análise dos artigos também diz respeito a quanto o artigo se aproxima da teoria e é distante da prática. Sempre que as práticas de DRH não eram as discussões principais do artigo ele foi destacado como implicações no DRH. Nota-se que alguns dos artigos são ensaios e reflexões teóricas que têm por objetivo contribuir para o amadurecimento do campo, mas oferecem, para fins desta pesquisa que objetiva a investigação das práticas, menor contribuição. Um exemplo disso é o artigo de Kuchinke (2017), o qual descreve os principais princípios da ética no contexto da organização do trabalho e postula que o foco na sabedoria prática deve ser visto como uma preocupação central da prática de DRH e da educação em DRH.

Sempre que identificada a prática de DRH, ela foi apontada (aprendizagem organizacional, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento de organização) como tema, se estivesse descrita mais de uma das dimensões, o tema foi apontado como DRH. A tabela que descreve os achados está disponível no Apêndice A. Lá poderão ser observados em detalhes, como as práticas foram definidas e avaliadas toda vez que essas informações estavam disponíveis. Todavia, o quadro 3, a seguir tratará de uma análise consolidada dos artigos sobre as práticas de DRH.

Quadro 3- Análise de artigos sobre Práticas de DRH

Tema	Nação	Unidade de Análise				total
		Organizacional		Individual	ND	
		Organização	Time			
Aprendizagem	2	3	1	10	0	16
Aprendizagem e Carreira	0	2	0	0	0	2
Carreira	0	0	0	0	0	0
Desenvolvimento Organizacional	0	1	0	1	0	2
DRH	0	2	0	8	0	10
implicações em DRH	6	1	0	20	18	45
Total	8	9	1	39	18	75

*ND – não definido

Fonte: elaborado pela autora

A primeira questão relevante para se notar é que a grande maioria dos artigos levantados, na verdade não trata das práticas de DRH, mas sim estuda variáveis, faz propostas de modelos ou construções teóricas ou ainda, propõe reflexões sobre questões que vão, então, gerar implicações nas Práticas de DRH.

Outra observação é que a maior parte dos artigos investigam o nível de análise individual. O nível de análise Organização e Nação estão próximos e os ND (não definido) estão de modo geral, relacionados a reflexões teóricas.

A Prática de DRH mais investigada foi a Aprendizagem. Nos artigos com mais um dos componentes presentes, o componente aprendizado estava sempre presente. A maioria dos artigos investiga a Aprendizagem na sua dimensão formal e institucional, consistente com as definições de “Treinamento e Desenvolvimento”.

No entanto foram encontrados artigos que levam em consideração aspectos formais e informais do aprendizado, de autores diversos, a saber: Froehlich, Beusaert, e Segers (2017); Lammintakanen, Kivinen, e Kinnunen (2010) e Zavyalova, Kucherov, e Tsybova (2018).

Apenas um artigo tocou o aprendizado em time e tinha por objetivo investigar o fluxo do desenvolvimento do conhecimento dentro de times de trabalho (Akhavan, Shahabipour, & Hosnavi 2018). Este achado, baixo número de artigos dedicados ao aprendizado em time, é consistente com o já apontado por Bido, Godoy, Ferreira, Kenski, e Scartezini (2011) onde observam que ainda que possa ser encontrada vasta literatura sobre times e grupos, a investigação sobre aprendizagem em grupo ainda é limitada.

Outro aspecto observado na análise dos artigos que tinham como foco a prática de DRH aprendizagem, foi que foram encontrados artigos que investigaram a prática “*on the job training*” (Ahadi & Jacobs, 2017; Chai, Kim, & Kim, 2018), outros investigaram o “*action learning*” (C Brook, 2012; Cheryl Brook & Milner, 2014), ainda que dentro do contexto da aprendizagem formal, ambas práticas ligadas a aprendizagem na ação, onde a transformação acontece na medida que exista compreensão e transformação da experiência. (Yeganeh & Kolb, 2009)

Os artigos que foram identificados sob a classificação Aprendizagem e Carreira, investigavam no componente aprendizagem, o aprendizado formal e no componente carreira, processos ligados à identificação, gestão e desenvolvimento de talentos, no entanto, um deles também trazia para dentro deste mesmo guarda-chuva, a gestão de desempenho (Sablok *et al.*, 2017; Wickramasinghe, 2015).

Nos artigos identificados sob a classificação DRH, de forma geral a aprendizagem continua sendo representada pelo componente formal do aprendizado com itens de avaliação ligados ao “Treinamento e Desenvolvimento”. Aparecem

também outros dois componentes, o primeiro ligado ao desenvolvimento de carreira, este consistente com as definições teóricas aqui propostas, o segundo diz respeito à gestão de desempenho (Otoo, 2019; Otoo & Mishra, 2018b, 2018a; Otoo, Otoo, Abledu, & Bhardwaj, 2019; Peretz & McGraw, 2011; Uraon, 2018; Veth, Emans, der Heijden, Korzilius, & De Lange, 2015).

Os modelos teóricos fazem referência a três componentes do DRH, aprendizagem, gestão de carreira e desenvolvimento organizacional, sendo o desenvolvimento organizacional, componente ligado a estimular, identificar e dar suporte aos processos de mudança na organização (Dias, 2017; Swanson & Holton, 2009), no entanto, nota-se que quando desdobrado em práticas, um dos componentes presentes, além da aprendizagem e gestão de carreira, diz respeito a gestão de desempenho, esse é um componente apresentado por Garavan (2007), no entanto para Swanson e Holton (2009) o desempenho é uma parte do Desenvolvimento Organizacional ligada ao suporte e direcionamento da mudança.

Essa análise e discussão possibilitou notar que é ainda inconclusivo propor ou definir quais e como se organizam as práticas de DRH. Embora aparentemente simples, as definições baseadas em componentes enfrentaram dois desafios. Primeiro, os componentes precisavam ser mais e melhor definidos. Segundo, ambos Desenvolvimento de Carreira e o Desenvolvimento Organizacional foram campos de prática estabelecidos muito antes do início do Desenvolvimento de Recursos Humanos, podendo assim ser difícil trazer uma organização teórica destes campos para debaixo do campo DRH (Wang *et al.*, 2017).

Após a análise das Práticas de DRH, este estudo optou por explorar o nível individual e como ele constrói suas percepções sobre sua interação e experiência com o nível da organização, entendendo que é nessa ponte que se encontram as práticas. O estudo também opta pela investigação da Prática de DRH Aprendizagem, compreendendo que a aprendizagem seja ela individual, de grupo ou organizacional é um componente central de inúmeros modelos de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Bierema & Callahan, 2014; Garavan, 2007; Mankin, 2001). É indiscutível a relação da aprendizagem com o próprio desenvolvimento dos indivíduos, dos grupos e da organização (Camillis & Antonello, 2010). A aprendizagem é mola propulsora de desenvolvimento e mudança e, no contexto organizacional, condição para que a

organização se perpetue no tempo e encontre alternativas para os desafios do mundo complexo.

Bido *et al.* (2010) argumentam que muito embora o indivíduo seja o agente da aprendizagem, as organizações não representam uma simples coleção de indivíduos, e ainda que muitos autores defendem que a aprendizagem organizacional (AO) ocorre a partir da aprendizagem individual (AI) de seus membros, o processo não é uma simples ampliação da aprendizagem do indivíduo para a organização. Ainda assim, podemos argumentar que se por um lado, o simples fato de existir aprendizagem individual, não garante aprendizagem de grupo e aprendizagem organizacional, por outro lado, não haverá aprendizagem de grupo e aprendizagem organizacional, se não houver aprendizagem individual. Não negando as demais como fatores importantes para o desenvolvimento da organização, a investigação desta pesquisa foca sua atenção na percepção sobre aprendizagem individual.

3.2 Aprendizagem Individual

Em sua dissertação, Mello (2014) analisa os fatores de retenção de indivíduos em organizações e o fator “oportunidades de desenvolvimento” aparece em primeiro lugar. Os indivíduos que citam este como o fator preponderante para que fiquem na organização, fazem referência não só às oportunidades de crescimento na empresa, mas também de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. Mello (2014) ressalta que a retenção de pessoas diz respeito não somente à redução de custos de contratação, mas também diz respeito aos impactos que “perder” que as pessoas têm nos grupos e no ritmo do trabalho, afetando tanto o clima quanto a produtividade.

Aprendizagem e desenvolvimento são termos comumente intercambiáveis, no entanto para alguns autores, o desenvolvimento é o potencial resultante de processos de aprendizagem. Garavan (1997) considera que desenvolvimento é expandir o potencial de alguém através de processos de aprendizagem conscientes e inconscientes, com vista a capacitar o indivíduo a assumir um papel futuro dentro da organização. Cook-Greuter (2004) ressalta que o desenvolvimento ocorre por meio da interação entre pessoa e ambiente, é um potencial que pode ser encorajado e facilitado pelo apoio e desafio adequados. Segundo a autora, a profundidade, a

complexidade e o escopo do que as pessoas percebem podem se expandir ao longo da vida e, na medida que o desenvolvimento acontece, autonomia, liberdade, tolerância à diferença e ambiguidade, assim como flexibilidade, reflexão e a habilidade de interagir com o ambiente aumentam enquanto as defesas diminuem. A maior parte do aprendizado, alerta Cook-Greuter (2004), é voltada para expandir, aprofundar e enriquecer o modo atual de criação de significado de uma pessoa, mas para se desenvolver, as pessoas precisam transformar seu modo atual de fazer sentido em direção a uma perspectiva mais ampla.

Ainda reconhecendo estas distinções, o aprendizado é condição para que o potencial do desenvolvimento possa ser explorado. Este estudo o aprendizado individual é explorado, reconhecendo suas diferentes formas.

A aprendizagem individual para Didier e Lucena (2008) não é um fim em si ou um produto é um processo que ocorre ao longo do tempo e que implica em mudança, segundo Camillis e Antonello (2010), que descrevem a aprendizagem individual como a permanente revisão de conceitos aprendidos por meio do processo de tensão e conflito que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente. As autoras observam que o processo de tensão e conflito é organizado no contexto de experiências concretas, observação e reflexão (Camillis & Antonello, 2010).

Estas definições nos ajudam a fazer a escolha sobre o pressuposto no qual este estudo se apoia ao olhar para a aprendizagem individual. Didier e Lucena (2008) organizam as correntes de pensamento sobre a aprendizagem em 5 grupos: behaviorista, cognitivista, humanista, aprendizagem social e construtivista. Cada uma destas correntes de orientação teórica sobre a aprendizagem tem sua forma particular de perceber o tema e formas sintetizadas no quadro 4, mostrando que este estudo se orienta pelas perspectivas construtivista e de aprendizagem social.

Quadro 4 - As Cinco orientações da aprendizagem

Aspecto	Behaviorista	Cognitivista	Humanista	Aprendizagem social	Construtivista
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental	Ato pessoal para cumprir o potencial de forma completa	Interação com e observação dos outros em um contexto social	Construção do significado pela experiência
Locus da aprendizagem	Estímulo do ambiente externo	Estrutura cognitiva interna	Necessidades afetivas e cognitivas	Interação de pessoas, comportamento e ambiente	Construção interna da realidade pelo indivíduo.
Características adicionais	Comportamento observável e não os processos internos.	Homem é ativo e reorganiza as experiências vivenciadas alterando significado.	Controlam seu próprio destino. Enfatiza a experiência no processo de aprendizagem	Não se limita a observação, mas a efetiva inserção e participação dos indivíduos.	O significado é criado pelo indivíduo e depende da estrutura de conhecimento prévio e presente nele.

Fonte: adaptado pela autora de Didier e Lucena, 2008.

Após revisão de literatura, foram construídas as categorias da aprendizagem individual e avaliando cada uma delas sob o ponto de vista de sua fundamentação teórica.

3.2.1 Componentes da Aprendizagem Individual

3.2.1.1 Aprendizagem como processo social

É em sua essência que a corrente teórica da aprendizagem social, entende que indivíduos aprendem não só por intermédio da execução de atividades e tarefas, mas, também, pelo estabelecimento de relacionamentos sociais com determinados sujeitos, em circunstâncias específicas. A aprendizagem social assume que as pessoas aprendem interagindo com outras pessoas em contextos sociais. (Didier & Lucena, 2008)

3.2.1.2 Aprendizagem Experiencial

A abordagem experiencial de pressupostos construtivistas, percebe a aprendizagem como um processo de construção de significados, é o meio pelo qual as pessoas formam sentido de suas experiências (Didier & Lucena, 2008).

Didier e Lucena (2008) afirmam que ainda que essa corrente reconheça que tais experiências ocorrem em um determinado contexto sociocultural, a construção do significado é realizada internamente, pelo indivíduo. É este indivíduo que ao lidar com uma nova experiência faz uso dos conhecimentos que desenvolveu a partir de suas experiências anteriores dando o sentido de continuidade à interação (Didier & Lucena, 2008).

Segundo os autores em estudo a experiência pode consistir em um acontecimento, interação com ferramentas ou de pessoa, o desempenho de uma tarefa, ressaltam que o conhecimento é criado fora da experiência por meio da síntese entre o conhecimento prévio e a percepção de suas experiências presentes.

Didier e Lucena (2008) consideram como fundamentos da aprendizagem experiencial o engajamento do aprendiz, a construção ativa por parte do aprendiz de sua própria experiência, ainda que influenciada pelo passado único de cada aprendiz e pelo contexto atual, a existência de continuidade entre as experiências, existência de contexto social particular, com valores econômico-culturais e circunstâncias políticas que podem fundamentar o aprendizado, distorcê-lo ou limitá-lo e que o aprendizado é influenciado pelas emoções e sentimentos, fatores-chave para a criação de possibilidades ou barreiras.

3.2.1.3 Aprendizagem Informal e Incidental

Apoiados nos pressupostos da aprendizagem experiencial, Marsick *et al.* (2009) definiram aprendizagem informal e incidental como a aprendizagem que ocorre fora de atividades formalmente estruturadas e institucionalmente patrocinadas. Afirmam que esse aprendizado ocorre com frequência em circunstâncias não rotineiras, ou seja, quando os procedimentos e respostas que as pessoas normalmente usam falham.

Os autores distinguiram ainda a aprendizagem incidental da informal, definindo a aprendizagem incidental como um subproduto de alguma outra atividade, como realização de tarefas, interações interpessoais, percepção da cultura organizacional ou experimentação de tentativa e erro (Marsick *et al.*, 2009). Os autores contrastaram a natureza às vezes intencional e mais possivelmente planejada da aprendizagem informal com a natureza acidental e muitas vezes semiconsciente da aprendizagem incidental.

3.2.1.4 Aprendizagem formal

A aprendizagem formal, pode ou não ser de caráter experiencial, é mais comumente apoiada em abordagens mais tradicionais da aprendizagem como a behaviorista ou cognitivista, mas em organizações com visões mais contemporâneas, observa-se um caráter mais construtivista. Aprendizagem formal é tipicamente patrocinada institucionalmente, baseada na sala de aula e altamente estruturada (Didier & Lucena, 2008).

As oportunidades de aprendizagem formal aumentam a consciência, mas essa aprendizagem é normalmente dissociada da ação da vida real (Marsick *et al.*, 2009).

O levantamento bibliográfico identificou dois artigos que relacionavam a percepção dos indivíduos sobre as Práticas do DRH e as associava à intenção de ficar na organização ou à intenção de *turnover* (Shuck *et al.*, 2014; Uraon, 2018). Considerando toda a reflexão sobre os conceitos, modelos e práticas de DRH que orientaram este estudo, foi feita a opção por investigar esta associação a partir da percepção dos indivíduos sobre a Prática de DRH Aprendizagem Individual, entendendo aqui que sempre que for feita referência a esta percepção, estamos nos referindo a como o indivíduo percebe as oportunidades que a organização oferece para que possa ocorrer a aprendizagem individual, ou seja, como o indivíduo percebe o conjunto de práticas de DRH que são facilitadoras da aprendizagem individual e a Intenção de Permanecer na organização.

3.3 Intenção em permanecer na organização

Os termos intenção em permanecer na organização ou intenção de *turnover*, ainda que antônimos, são utilizados igualmente por muitos autores pois tanto um quanto o outro expressam a força da conexão do indivíduo com a organização da qual ele faz parte, seja pelo desejo de permanecer ou pelo desejo de sair da mesma.

Uraon (2018) observa que a intenção de permanecer refere-se à força da disposição dos funcionários em permanecer em sua organização no futuro próximo. Esse comportamento ocorre devido à experiência dos funcionários em suas organizações. Já para Emiroğlu *et al.* (2015), a intenção de *turnover* é considerada com a vontade consciente e deliberada de deixar a organização, ou seja, representa a estimativa de um indivíduo sair do trabalho em um futuro próximo. As intenções de *turnover* são divididas em duas categorias: rotatividade voluntária e rotatividade involuntária, onde a voluntária é a decisão de um funcionário de deixar a organização e a involuntária, por outro lado, é a saída de um empregado iniciado pelo empregador (Emiroğlu *et al.*, 2015).

Para Cho *et al.* (2009), o impacto tanto do *turnover* voluntário, quanto involuntário na organização são enormes. A saída para os efeitos do trabalho afeta diretamente a percepção dos clientes sobre a degradação da qualidade do serviço, a redução da satisfação e do moral dos funcionários, o aumento dos custos com treinamento de pessoal e o aprimoramento pessoal.

O quadro 5, a seguir, apresenta definições de interação de permanecer na organização e foi realizado com a proposta de ilustrar os estudos realizados aqui.

Quadro 5 - Definições de Intenção de Permanecer na Organização

Artigo	Data	Autor	A Percepção sobre a Intenção em Permanecer na organização refere-se a:
Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay	2009	Cho, Johanson e Guchait	Desejo consciente e deliberado do funcionário em ficar
Conflict management style of Jordanian nurse managers and its relationship to staff nurses' intent to stay	2016	Al-Hamdan, Nussera E Masa'deh	Percepção sobre ficar no trabalho atual. Envolve pensamentos e atitudes tendendo a permanecer com o empregador atual. Deve ser compreendida como um comportamento que está sendo contemplado, mas ainda não aconteceu.
Human resource practices, organizational commitment and intention to stay	2007	Janet Chew e Christopher C.A. Chan	Sem definição
Examining the Impact of HRD Practices on Organizational Commitment and Intention to Stay Within Selected Software Companies in India	2018	Ram Shankar Uraon	Força do desejo do empregado em ficar na organização no futuro próximo. Este comportamento ou percepção é resultantes da experiência do empregado na organização.
Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay Among Volunteers of Non-profit Organizations	2018	Benevene, Dal Corso, Carlo, Falco, Carluccio e Vecina	Sem definição

Fonte: elaborado pela autora

Este estudo considerou a definição de Uraon (2018) como orientadora, na qual a intenção em permanecer na organização é a percepção que o empregado tem da força do desejo de permanecer lá em um futuro próximo e é uma percepção resultante da experiência do empregado na organização.

Os artigos investigados durante o levantamento do referencial teórico das práticas de DRH apontam para associação entre a percepção dos indivíduos sobre as

práticas de DRH e, tanto a intenção de permanecer na organização quanto a intenção de *turnover*.

Shuck *et al.* (2014) não investigou as práticas de DRH diretamente, no entanto, essa pesquisa investigou a percepção dos funcionários ao suporte organizacional ao desenvolvimento. Utilizaram a escala “*Perceived Investment in Employee Development – PIED*”, desenvolvida por Lee e Bruvold, em 2003. Relacionaram então esta percepção com sua influência em intenção de *turnover* e possível moderação de nível de engajamento e o estudo encontrou que o apoio à participação nas práticas de DRH foi significativo e negativamente relacionado à intenção de *turnover* dos empregados. Já Uraon (2018) examinou o impacto de práticas abrangentes de DRH no comprometimento organizacional (afetivo, continuidade e comprometimento normativo) e na intenção do funcionário de permanecer. O estudo verificou que as práticas de DRH tiveram um impacto significativo e positivo na intenção dos empregados em permanecer na organização.

3.4 Delimitação da pesquisa

Após a análise das Práticas de DRH, este estudo optou por explorar o nível individual de pesquisa. Investigou as percepções dos empregados sobre sua interação e experiência com o nível da organização, entendendo que é nessa ponte que se encontram as práticas. Ao compreender as práticas como os elementos que organizam atividades humanas em torno de um conjunto de significados, identidades e comportamentos que emergem como mais ou menos organizados (Korte & Mercurio, 2017) e considerar que os integrantes de uma organização são expostos às mesmas características estruturais que propiciam o entendimento compartilhado entre os membros, pode-se então compreender o formulário do empregado, da pesquisa “Melhores Empresas para se Trabalhar” (MEPT), instrumento nos moldes de diagnóstico de clima organizacional, que é utilizado para compreender as necessidades, as preocupações e as percepções dos empregados, conforme definido no laudo técnico da pesquisa, como um instrumento válido, o qual permite investigar as percepções dos empregados sobre as práticas de DRH e a intenção de permanecer na empresa.

O referencial teórico orientou a pesquisa e as variáveis foram identificadas a partir da análise do questionário dos empregados da pesquisa das MEPT, tanto a base quanto a pesquisa serão apresentadas no capítulo de metodologia.

A análise do questionário permitiu que itens fossem escolhidos, à luz da teoria, construindo as categorias que então compuseram a variável “Percepção Sobre Prática De DRH Aprendizagem Individual”. Também permitiu a escolha da pergunta que representou a variável “Intenção de Permanecer na Organização” que também serão descritas no capítulo metodologia

O problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos a luz do referencial teórico possibilitou a escolha das variáveis e a definição das hipóteses representadas na matriz de amarração descrita no quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Matriz de amarração

Modelo de Pesquisa	Objetivo	Objetivos Específicos	Literatura Base	Hipóteses
<p>Investigar as Práticas de DRH</p> <p>↓</p> <p>Escolha das Dimensões das Práticas de DRH relevantes para o trabalho</p> <p>↓</p> <p>Escolha da Dimensão relevante para fins deste trabalho e Levantamento das Variáveis de pesquisa</p> <p>↓</p> <p>Investigação da Percepção sobre a Prática de DRH Escolhida e sua influência na Intenção de Permanecer na empresa</p>	<p>A percepção dos funcionários sobre as práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos na dimensão Aprendizagem Individual está associada a sua Intenção de Permanecer na Empresa?</p> <p>Investigar a Percepção dos Empregados sobre as Práticas de DRH na Dimensão Aprendizagem Individual e sua associação a Intenção de Permanecer na Empresa em Empresas Alvo no Brasil.</p>	<p>Investigar a Percepção dos empregados das empresas alvo sobre a Prática de DRH Aprendizagem Individual</p> <p>Investigar Intenção dos Empregados em Permanecer na Organização nas empresas Alvo</p> <p>Investigar a associação da Percepção do efeito conjunto das Práticas de DRH Aprendizagem individual e a intenção de Permanecer na Empresa</p>	<p>O processo de Aprendizagem Individual Camillis e Antonello, 2010; Bido et al., 2010; Didier e Lucena, 2009; Marsick et al., 2009</p> <p>Cho et al, 2009; AL-Hamdan et al, 2016; Chew e Chan, 2007, Uraon, 2018; Benevene et al, 2018</p> <p>Camillis e Antonello, 2010; Bido et al., 2010; Didier e Lucena, 2009; Marsick et al., 2009 Cho et al, 2009; AL-Hamdan et al, 2016; Chew e Chan, 2007, Uraon, 2018; Benevene et al, 2018</p>	<p>Percepção sobre a Prática de DRH Aprendizagem Individual é favorável</p> <p>Intenção dos Empregados em Permanecer na Organização é favorável</p> <p>Quanto menos favorável a Percepção dos empregados das empresas alvo sobre a Prática de DRH Aprendizagem Individual, menor A Intenção dos Empregados em Permanecer na Organização</p>

Fonte: elaborado pelo autor

4 METODOLOGIA

Um método é um caminho para se chegar a determinado fim e o método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (Gil, 2008).

A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis, sendo que essas variáveis podem ser analisadas por procedimentos estatísticos (Richardson, 2017).

O Método estatístico fundamenta-se na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais. Em virtude do grande número e da complexidade das variáveis que interferem na produção dos fenômenos sociais, de modo geral, as hipóteses elaboradas nas ciências sociais não são rigorosamente causais, apenas indicam a existência de algum tipo de relação entre as variáveis. Segundo Richardson (2017), a relação entre variáveis pode ser de natureza diversa.

Foi desenvolvida com dados secundários, obtidos pela técnica de levantamento de campo, ou *survey*, o que significa dizer que as pessoas, cujos comportamentos ou fenômenos que se deseja investigar, responderam a perguntas, para em seguida, mediante análise quantitativa, pudessem ser obtidas conclusões correspondentes dos dados coletados (Gil, 2008). Muito embora a *survey* tenha um propósito descritivo, descrevendo aspectos da realidade e analisando suas distribuições, frequência de atributos e características, os dados também podem permitir análises correlacionais e explicativas (J. F. Hair Jr., Babin, Money, & Samuel, 2005; Richardson, 2017).

O uso de dados secundários de bancos de pesquisa que estejam disponíveis, obtidos por meio da técnica de levantamento é uma estratégia vantajosa, em especial para pesquisadores individuais, se considerados os custos e tempo (Gil, 2008; Richardson, 2017).

Uma limitação desta técnica é a ênfase na percepção do respondente. Os levantamentos recolhem dados referentes à percepção que as pessoas têm acerca de si mesmas ou do fenômeno perguntado. A percepção é subjetiva, podendo assim influenciar os resultados, uma vez que existe diferença, segundo Gil (2008) entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a esse respeito. Essa questão

foi menos relevante para esta pesquisa pois ela buscou investigar exatamente a percepção dos indivíduos sobre determinadas variáveis.

Uma outra limitação desta técnica é sua dificuldade em apreensão do processo de mudança. Desta forma, o levantamento proporciona uma visão estática do fenômeno estudado, oferecendo uma fotografia, mas não indicando suas tendências à variação, nem possíveis mudanças estruturais, de acordo com Gil (2008). Essa pesquisa reconhece essa limitação e oferece uma perspectiva de corte transversal, já apontando para possíveis estudos futuros com cortes longitudinais.

Os dados secundários, utilizados neste estudo, foram coletados em uma pesquisa pública, de abrangência nacional. A pesquisa, desenvolvida pelo Programa de Estudos em gestão de Pessoas (PROGEP), entidade pertencente à Fundação Instituto de Administração (FIA) que por sua vez foi criada por iniciativa de professores do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), em uma parceria da Editora Abril. A pesquisa foi criada tanto para desenvolver projetos de consultoria, pesquisa e educação como também para criar um *ranking* das melhores organizações para se trabalhar no Brasil. A pesquisa é aplicada anualmente e contém dois formulários. O primeiro desenvolvido para ser respondido sob a perspectiva da empresa para captar informações sobre as práticas de gestão das organizações. Já o Formulário do Empregado foi elaborado como um instrumento para pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional, que é utilizado para compreender as necessidades, as preocupações e as percepções dos empregados.

Esta pesquisa teve como objeto de estudo a percepção dos empregados, assim utilizou dados capturados pelo Formulário do Empregado.

4.1 A Amostra

Pode-se considerar como a população deste estudo os empregados das empresas que atuam no Brasil e buscam o reconhecimento pela gestão da qualidade do ambiente de trabalho, participando da pesquisa pública das melhores empresas para se trabalhar (MEPT), oriunda da parceria da Editora Abril com o Programa de Estudos em gestão de Pessoas (PROGEP), entidade pertencente à Fundação Instituto de Administração (FIA), entidade criada por professores do Departamento de

Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

A população é composta pelos empregados das organizações que se voluntariam a participar da pesquisa. No momento do levantamento que originou os dados utilizados desta, podiam participar as companhias que tivessem no mínimo 100 empregados com vínculo empregatício no momento da inscrição e que operassem no mercado brasileiro há mais de três anos.

Todos os empregados com vínculo empregatício e estagiários com contrato de estágio vigente podiam responder à pesquisa e a empresa recebeu um lote de cartas-senhas de acordo com o número total de empregados.

Neste momento configurou-se uma amostra probabilística estratificada, que é constituída quando a população é subdividida em estratos exaustivos e excludentes de acordo com variáveis consideradas relevantes (Richardson, 2017). Nesta amostra a variável considerada para a estratificação foi o porte da organização.

A amostra coletada representou 258.427 questionários respondidos por empregados de empresas que voluntariamente desejam participar das Pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar no ano de 2019, referindo-se à 410 empresas.

4.2 Variáveis

A pesquisa proposta explorou duas variáveis e sua associação, a saber:

- a) **Percepção sobre a prática de DRH aprendizagem individual (PPAI)**, que é constituída por 8 itens. Todos as assertivas da variável PPAI foram medidas por uma escala categórica ordinal Likert de 1 a 5 e opção NS/NR (Não Sei/Não Quero Responder), sendo que 1 representa “discordo plenamente” e 5 representa “concordo plenamente”. Os itens estão agrupados de acordo com os componentes da teoria que originaram sua escolha para compor a categorização da escala proposta e avaliada. A variável PPAI foi investigada como variável constituída por itens, não foram investigadas as dimensões que originaram a escolha das assertivas, já que seriam necessárias mais assertivas por dimensão para que essa análise fosse feita. O quadro 7 apresenta a

descrição da variável Percepção sobre prática de DRH Aprendizagem Individual.

Quadro 7- Descrição da Variável Percepção sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual (PPAI)

Variável	Literatura Base	Itens			Dimensão
Prática de DRH Aprendizagem Individual	O processo de Aprendizagem Individual Camillis e Antonello, 2010; Bido et al., 2010; Didier e Lucena, 2009; Marsick et al., 2009	Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem	V45	Apr_Soc_1	A aprendizagem como um processo social
		Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	V26	Apr_Soc_2	
		Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa	V65	Apr_For_1	Aprendizagem formal
		Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho	V39	Apr_For_2	
		Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa	V53	Apr_Inf_1	Aprendizagens Informal e Incidental
		O trabalho que realizo nesta empresa apresenta desafios que estimulam o meu desenvolvimento	V72	Apr_Inf_2	
		Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	V24	Apr_Exp_1	Aprendizagem experiencial
		Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível	V28	Apr_Exp_2	

Fonte: elaborado pela autora

- b) **Intenção de Permanecer na Organização (IPO)**, que consiste também é uma variável categórica ordinal. Sua escala foi representada pela afirmação “Estou procurando outra empresa neste momento” como representando a menor intenção de permanecer na organização e “gostaria de me aposentar nesta empresa” como a maior intenção de permanecer na organização.

A adoção destes parâmetros para esta pesquisa está baseada em adaptação das escalas apresentadas por Cho *et al.* (2009) e Benevene *et al.*, (2018) e resultou no quadro 8, que descreve a variável intenção em permanecer na organização.

Quadro 8 - Descrição da Variável Intenção em Permanecer na Organização

INTENÇÃO DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO	Por quanto tempo mais você se vê trabalhando nesta empresa?	Estou procurando outra empresa neste momento
		Por menos de 1 ano
		Entre 1 e 3 anos
		Entre 3 e 5 anos
		Entre 5 e 10 anos
		Mais de 10 anos
		Gostaria de me aposentar nesta empresa

Fonte: elaborado pela autora

4.3 Técnicas de análise

Conforme apresentado na discussão de variáveis da pesquisa, o questionário utilizado na presente pesquisa conta com uma série de questões categóricas ordinais. Em especial, as questões envolvendo a “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI) estão em escala Likert de 5 pontos, sendo que o ponto 1 representa o ‘Discordo Totalmente’ e o 5, ‘Concordo Totalmente’. No caso da “Intenção de Permanecer na Organização” (POI), a escala, também ordinal, contempla 7 categorias, indo de ‘Estou procurando emprego atualmente’, o que corresponde ao nível mais baixo na intenção de permanência, ao ‘Pretendo me aposentar nesta empresa’, equivalente ao nível mais alto.

A análise natural que deve ser feita quando são considerados cruzamentos de questões categóricas ordinais são as chamadas tabelas de contingência, que são úteis para buscar padrões de associação que eventualmente existam entre as variáveis. A tabela de contingência ou tabulação cruzada, combina as respostas para

as categorias de duas variáveis simultaneamente (Levine *et al*, 2016; Sweeney, Williams e Anderson, 2013).

O objetivo desta análise é verificar se há independência entre as variáveis cruzadas nas tabelas de contingência. Essa é uma das aplicações mais importantes da distribuição χ^2 (qui quadrado). A estatística χ^2 mede o quanto a diferença (ao quadrado) entre a frequência observada (f_o) e a frequência esperada (f_e) do cruzamento das variáveis em questão, se afasta em relação a frequência esperada, sendo calculada, para cada célula na i -ésima linha e na j -ésima coluna e somada para todas as células:

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

As frequências esperadas são obtidas por:

$$f_e = \frac{\text{total da linha} \times \text{total da coluna}}{\text{Total geral}}$$

Essa estatística segue uma distribuição qui-quadrada, com gl graus de liberdade. Os graus de liberdade em uma tabela de contingência são dados por $(linhas - 1) \times (colunas - 1)$ (Sweeney, Williams e Anderson, 2013). Assim, para 5 categorias de resposta de concordância sobre o aprendizado *versus* 7 categorias de intenção, chegam-se a $(5-1) \times (7-1) = 24$ graus de liberdade.

O cerne da montagem do teste χ^2 está em compor uma tabela de frequências esperadas, isto é, qual a contagem de indivíduos se esperaria obter dentro de cada cruzamento da categoria de “Intenção de Permanecer na Organização” (POI) em relação ao nível de concordância na assertiva sobre cada um dos itens que compõe a variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI) caso não houvesse nenhuma associação entre as variáveis.

Caso exista associação entre as variáveis, observa-se um desvio substancial das frequências observadas em relação às esperadas.

Portanto, olhar para a tabela de frequências esperadas e compará-la às frequências observadas já dá uma percepção inicial sobre a associação ou não das variáveis. Essas diferenças são captadas pela estatística calculada conforme as equações acima.

O teste estatístico envolvendo o χ^2 tem a mesma lógica dos demais testes. Compara-se o valor obtido com um valor crítico ou o p-valor obtido com um nível de significância desejado (em geral $\alpha=0,05$), considerando-se que o efeito de associação não existe. Se o valor da estatística for muito elevado em relação ao crítico, o que corresponde a um p-valor abaixo do nível de significância, rejeita-se a hipótese nula de que não existe associação estatística (Levine *et al.*, 2016). Por ser mais fácil de interpretar, neste trabalho será utilizado o p-valor calculado, lembrando-se o que ele significa: a probabilidade de se obter o resultado observado caso o efeito seja inexistente. Ou seja, se essa probabilidade for muito baixa, significa que há evidências de o resultado não ter sido obtido por acaso e, portanto, o efeito ou a associação entre as variáveis possivelmente é real. Para efeitos práticos, será adotado um nível de significância de $\alpha = 0,05$. Se o p-valor do teste χ^2 de independência de variáveis for inferior a esse valor, considera-se que o resultado obtido é estatisticamente significativo. Ou seja, quando p-valor $< 0,05$, há evidências de que as variáveis estão estatisticamente associadas (Levine *et al.*, 2016).

Cabe ressaltar que muito textos usualmente afirmam que o teste χ^2 é bastante sensível ao tamanho da amostra. Quando a amostra é pequena sua premissa de um mínimo de 5 contagens esperadas dificilmente é atendido, de acordo com Sweeney *et al* (2013). No entanto, uma amostra muito grande aumenta a chance de falsos positivos, isto é, de haver significância estatística por mero acaso. Isso acontece quando os efeitos são pequenos e os modelos são mais complexos. Em comparações simples, como o caso das que estão em questão neste estudo, é um resultado há tempos conhecido de que o teste χ^2 é robusto e se comporta adequadamente conforme a distribuição teórica (Bearden, Sharma e Teel, 1982).

O teste estatístico envolvendo o χ^2 tem a mesma lógica dos demais testes. Compara-se o valor obtido com um valor crítico ou o p-valor obtido com um nível de significância desejado (em geral $\alpha=0,05$) (J. F. Hair Jr. *et al.*, 2005).

A fim de ampliar a investigação desta pesquisa, compreende-se que uma forma de avaliar o efeito conjunto das variáveis de aprendizado e sua relação com a intenção é gerar uma escala que pondere todas as respostas aos 8 itens que avaliam o aprendizado e observar como ele se distribui por categoria da variável de intenção. A escala pode ser gerada por uma análise de componentes principais.

Uma análise de componentes principais é um elemento de análise fatorial,

uma técnica multivariada para análise de interdependência entre variáveis. Apesar de alguns pesquisadores apenas considerarem a análise fatorial sob o ponto de vista exploratório, onde ela busca estrutura em um conjunto de dados ou ajuda a reduzir os dados por meio de agrupamentos, o pesquisador pode, a partir de suporte teórico, testar hipóteses sobre agrupamentos de variáveis, utilizando a análise fatorial em papel confirmatório (J. F. Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Este foi o uso dado para esta análise nesta pesquisa.

Foi feita a análise de componente principal de construto “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI) e o resultado esperado é de um fator com autovalor bem maior que 1 e os demais com autovalor inferior a 1. Já em relação à porcentagem de variância, esperamos o primeiro valor acima de 50% e os demais bem abaixo disso. (J. Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014)

Havendo uma escala para a variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI), pode-se avaliar se há diferenças da distribuição do aprendizado para cada uma das 7 categorias da variável de intenção de permanência na empresa. Usualmente, pode-se executar uma Análise de Variância (ANOVA), um teste de comparação de médias (quando há mais de dois grupos de comparação), que permite concluir se as diferenças observadas numericamente são estatisticamente significativas. Com esse tipo de técnica é possível inferir se os grupos de respondentes, separados em cada uma das categorias de resposta da intenção de permanência, realmente diferem em relação à escala do aprendizado ou se os valores são, do ponto de vista da estatística, um empate técnico, considerando-se o número de pessoas em cada categoria da variável.

A ANOVA apresenta quatro premissas que devem ser cuidadosamente verificadas antes de sua aplicação: (1) Normalidade da distribuição das médias para cada nível; (2) Independência dos erros; (3) Homogeneidade da variância; e (4) Ausência de outliers. Existem testes estatísticos para verificar cada uma das premissas, sendo que alguns deles são obtidos na própria aplicação da técnica (Levine *et al*, 2016).

Em caso de violação das premissas da ANOVA existem medidas que podem ser adotadas para manter a robustez do teste, como transformações de variáveis e exclusão dos outliers. No entanto, isso pode afetar a distribuição da variável estudada, alterando os efeitos em questão. Assim, a opção mais adequada é

utilizar o equivalente não paramétrico da ANOVA, o teste de Kruskal-Wallis. Nesse teste, a premissa é de que a escala de medida é seja no mínimo ordinal e que os grupos de comparação sejam independentes (Heiberger & Holland, 2009).

Uma vez que são feitas as comparações gerais dos grupos (os grupos são cada uma das respostas na variável intenção de permanecer, ou seja, 7 grupos distintos), podem ser feitos os chamados testes pos-hocs para múltiplas comparações, tais como o teste de Tukey ou o de Dunnet. Esses testes permitem verificar quais diferenças entre os grupos são estatisticamente significativas (Heiberger & Holland, 2009).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

5.1 Caracterização dos respondentes

A amostra coletada retornou 258.427 questionários respondidos por empregados de empresas que voluntariamente desejam participar das Pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar no ano de 2019, referindo-se à 410 empresas. Os questionários não revelam qual a empresa, mas apresentam a codificação empresa 1 até empresa 410.

Após o recebimento da base de dados foram realizados alguns procedimentos de limpeza de base que eliminaram questionários sem resposta para as perguntas abaixo, na Tabela 1:

Tabela 1 - Exclusão de dados faltantes

Quantidade Inicial de Questionários	258.427
Que tipo de vínculo você tem com a sua empresa atualmente?	1.415
Você é? (Homem, Mulher, Outro)	6.102
Por quanto tempo mais você se vê trabalhando nesta empresa?	1.127
total de questionários com dados faltantes	8.644
Questionários válidos	249.783

Fonte: elaborado pela autora

A amostra se caracterizou por uma predominância de empregado com vínculo empregatício e do sexo masculino e concentrou-se nas faixas etárias entre 20 a 40 anos, a apresentadas na Tabela 2(Gênero) e Tabela 3(Faixa Etária):

Tabela 2 - Descrição da Amostra

	Vínculo com a Organização		Gênero		
	Sou Estagiário (com termo de compromisso de estágio vigente)	Sou Empregado (posso vínculo empregatício)	Mulher	Homem	Outro
Quantidade	7.376	242.407	99.001	149.703	1.079
% sobre a amostra	3%	97%	39,6%	59,9%	0,4%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 3 - Descrição da amostra – Faixa Etária

	Faixa Etária						
	até 20	até 30	até 40	até 50	até 60	até 70	>70
Quantidade	6.658	82.299	93.296	47.408	17.397	2.577	148
% sobre a amostra	2,7%	32,9%	37,4%	19,0%	7,0%	1,0%	0,1%

Fonte: elaborado pela autora

A análise da amostra, observando a distribuição por gênero e faixa etária, quando analisada a variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI), demonstrou padrão de percepção consistente entre os gêneros masculino e feminino e faixas etárias. Já o comportamento do gênero outro difere em relação ao demais.

Estes padrões foram consistentes em todos os itens que compõem a variável. Aqui ilustraremos a análise através da Tabela 4 que analisa o primeiro item que compõe a variável PPAI, a Apr_Soc_1. Todos os demais itens foram analisados e demais tabelas estão disponíveis no Apêndice B.

Tabela 4 - Percentual de respostas do item Apr_Soc_1 em relação ao total de respostas presentes na amostra por característica do respondente.

	Apr_Soc_1					
	NS/NR	1	2	3	4	5
Mulher	0,5%	2,6%	5,5%	6,2%	34,1%	51,1%
Homem	0,4%	2,1%	4,1%	6,7%	32,4%	54,2%
Outro	1,5%	8,7%	12,6%	11,8%	34,3%	31,1%
até 20	0,5%	2,1%	4,0%	7,1%	25,6%	60,8%
até 30	0,4%	2,3%	4,6%	7,0%	31,0%	54,6%
até 40	0,4%	2,3%	5,1%	6,7%	34,6%	50,8%
até 50	0,6%	2,4%	4,6%	5,9%	34,8%	51,7%
até 60	0,6%	2,0%	3,8%	5,2%	33,2%	55,1%
até 70	0,9%	2,2%	2,9%	4,6%	30,5%	59,0%
>70	0,7%	3,4%	6,8%	8,8%	26,4%	54,1%

Fonte: elaborado pela autora

A análise da amostra, observando a distribuição por gênero e faixa etária, quando analisada a variável “Intenção de Permanecer na Organização” (IPO), demonstrou padrão de percepção próximo entre os gêneros masculino e feminino, com um percentual um pouco maior do gênero masculino mais favorável em relação

a intenção de permanecer na organização, novamente temos um padrão diferente para o grupo outro, consistente com o observado na variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI). Em relação as faixas etárias, amostra apresentou um padrão de intenção maior de permanecer na organização nas faixas etárias: até 40, até 50 e até 60. Este padrão demonstra que em empresas cujo perfil é de empresas que tem processos de Gestão de Pessoas desenvolvidos e voluntariamente desejam participar de pesquisa para avaliar as MEPT, existe um percentual maior de pessoas nestas faixas etárias que vislumbram se aposentar nestas empresas nas quais trabalham.

As tabelas a seguir (5) e (6) apresentam percentuais para a intenção de permanecer na organização, pesquisada por gênero e a mesma intenção pesquisada pela faixa etária.

Tabela 5 - Percentual de respostas por item da variável “Intenção de Permanecer na Organização” por característica gênero

	Estou procurando outra empresa neste momento	Por menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos	Gostaria de me aposentar nesta empresa
Mulher	3,2%	5,2%	16,8%	13,2%	14,7%	11,1%	35,8%
Homem	3,2%	4,1%	12,4%	10,8%	13,3%	12,9%	43,4%
Outro	12,9%	8,6%	19,1%	12,6%	10,2%	7,9%	28,7%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 6 - Percentual de respostas por item da variável “Intenção de Permanecer na Organização” por característica faixa etária

	Estou procurando outra empresa neste momento	Por menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos	Gostaria de me aposentar nesta empresa
até 20	4,3%	10,0%	26,0%	16,1%	12,6%	8,9%	22,1%
até 30	4,5%	6,4%	19,6%	14,9%	14,2%	11,7%	28,8%
até 40	3,3%	3,7%	12,2%	10,2%	12,9%	13,4%	44,2%
até 50	1,9%	2,4%	7,5%	7,8%	13,5%	11,9%	54,9%
até 60	0,9%	3,4%	11,3%	13,5%	18,2%	10,0%	42,7%
até 70	0,5%	5,3%	20,2%	18,4%	15,2%	11,8%	28,6%
>70	4,1%	5,4%	20,3%	17,6%	16,2%	14,9%	21,6%

Fonte: elaborado pela autora

Já na investigação das características da amostra ficou evidente grande favorabilidade da amostra tanto em relação a variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI), quanto em relação variável “Intenção de Permanecer na Organização” (IPO). A pesquisa não considera isso um problema, mas sim uma característica da amostra, consistente com o fato de a amostra ser composta por empregados de empresas que desejam participar de pesquisa MEPT, acreditando que suas práticas estão ou maduras ou em aperfeiçoamento e voluntariamente submetem a organização a pesquisa.

5.2 Análise da variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI)

O teste foi iniciado mediante a correlação dentro da variável PPAI, testando a associação entre as perguntas que medem esse construto. A seguir a tabela 7 apresenta a matriz da correlação variável.

Tabela 7- Matriz de correlação da variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI)

	Apr_Exp_1	Apr_Exp_2	Apr_For_1	Apr_For_2	Apr_Inf_1	Apr_Inf_2	Apr_Soc_1	Apr_Soc_2
Apr_Exp_1	1,000	0,609	0,495	0,537	0,455	0,575	0,433	0,442
Apr_Exp_2	0,609	1,000	0,499	0,544	0,436	0,538	0,427	0,442
Apr_For_1	0,495	0,499	1,000	0,640	0,391	0,491	0,376	0,329
Apr_For_2	0,537	0,544	0,640	1,000	0,411	0,503	0,379	0,340
Apr_Inf_1	0,455	0,436	0,391	0,411	1,000	0,465	0,337	0,310
Apr_Inf_2	0,575	0,538	0,491	0,503	0,465	1,000	0,411	0,385
Apr_Soc_1	0,433	0,427	0,376	0,379	0,337	0,411	1,000	0,633
Apr_Soc_2	0,442	0,442	0,329	0,340	0,310	0,385	0,633	1,000

Fonte: elaborado pela autora

A matriz de correlação foi analisada segundo a lógica de Cohen (1990), para ciência do comportamento onde correlações que variam entre as faixas podem ser consideradas tendo o impacto conforme o quadro 9.

Quadro 9 - Impacto da faixa de variação da correlação

Faixa de Variação	Correlação
0,1 --> $R^2 = 0,1*0,1 = 0,01 = 1\%$	Pequenas
0,3 --> $R^2 = 0,3*0,3 = 0,09 = 9\%$	Médias
0,5 --> $R^2 = 0,5*0,5 = 0,25 = 25\%$	Grandes

Fonte: elaborado pela autora baseado em Cohen (1990)

Analisando a matriz é perceptível que todas as correlações podem ser classificadas como altas. Já em relação a confiabilidade da escala, espera-se um resultado de Alfa de Cronbach superior à 0.7, observa-se resultado superior a 0,8 no alfa padronizado o que significa que a escala é confiável, de acordo com o quadro 10.

Quadro 10 - Análise do alpha padronizado por item da variável PPAI

Alpha reliability = 0,8704
Standardized alpha = 0,8713

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
Apr_Exp_1	0,846	0,847	0,701
Apr_Exp_2	0,847	0,849	0,690
Apr_For_1	0,854	0,855	0,631
Apr_For_2	0,851	0,852	0,661
Apr_Inf_1	0,864	0,865	0,538
Apr_Inf_2	0,851	0,852	0,662
Apr_Soc_1	0,859	0,861	0,581
Apr_Soc_2	0,863	0,863	0,549

Fonte: extraído do software R Commander (R version 3.6.1) pela autora

Quando se analisa cada item, ou seja, excluindo um item da escala por vez, observamos que há leve queda no valor do alfa padronizado, o que significa que não há necessidade de excluir nenhum item da escala e assim, a escala está validada. Uma análise preliminar do comportamento das variáveis de “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI), demonstrada na tabela 8, demonstrou que a grande maioria das respostas foi muito favorável. Esperava-se este comportamento uma vez que a amostra é de empresas que estão participando da pesquisa MEPT, assim, como já dito anteriormente, elas acreditam que suas práticas estão ou maduras ou em aperfeiçoamento e voluntariamente submetem a organização a pesquisa.

Tabela 8 - Frequência de Respostas por item da Escala da variável PPAI

NS/NR	V45	V26	V65	V39	V53	V72	V24	V28
	Apr_Soc_1	Apr_Soc_2	Apr_For_1	Apr_For_2	Apr_Inf_1	Apr_Inf_2	Apr_Exp_1	Apr_Exp_2
1	1.142	841	2.852	2.423	6.660	2.048	1.333	3.858
2	5.807	10.077	10.488	10.802	10.360	6.637	8.927	10.583
3	11.718	17.626	14.430	15.918	11.875	8.139	12.618	16.184
4	16.312	17.790	14.430	19.582	25.813	14.910	16.771	24.620
5	82.660	84.265	56.722	71.340	66.813	62.257	71.100	86.939
total	132.144	119.184	150.861	129.718	128.262	155.792	139.034	107.599
	249.783	249.783	249.783	249.783	249.783	249.783	249.783	249.783

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 9 - Percentual de Frequência de Respostas no Item sobre o total de Respostas

	V45	V26	V65	V39	V53	V72	V24	V28
	Apr_Soc_1	Apr_Soc_2	Apr_For_1	Apr_For_2	Apr_Inf_1	Apr_Inf_2	Apr_Exp_1	Apr_Exp_2
NS/NR	0,5%	0,3%	1,1%	1,0%	2,7%	0,8%	0,5%	1,5%
1	2,3%	4,0%	4,2%	4,3%	4,1%	2,7%	3,6%	4,2%
2	4,7%	7,1%	5,8%	6,4%	4,8%	3,3%	5,1%	6,5%
3	6,5%	7,1%	5,8%	7,8%	10,3%	6,0%	6,7%	9,9%
4	33,1%	33,7%	22,7%	28,6%	26,7%	24,9%	28,5%	34,8%
5	52,9%	47,7%	60,4%	51,9%	51,3%	62,4%	55,7%	43,1%

Fonte: elaborado pela autora

Somados os percentuais de respostas favoráveis 4 e 5, apresentados na tabela 9, todos as perguntas têm percentuais superiores a 80% de favorabilidade, exceção feita para o item “Apr_Inf_1” (Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa) com 78,1% e o item “Apr_Exp_2” (Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível) com 77,9%. São variações muito pequenas mas convêm ser apontadas.

5.3 Análise da variável “Intenção de Permanecer na Organização” (IPO)

Ao compreender a Intenção de Permanecer na Organização como à força da disposição dos funcionários em permanecer em sua organização no futuro próximo (Uraon, 2018), observou-se a distribuição dos respondentes de acordo com a escala, também ordinal, que contempla 7 categorias, indo de ‘Estou procurando emprego atualmente’, o que corresponde ao nível mais baixo na intenção de permanência, ao ‘Pretendo me aposentar nesta empresa’, equivalente ao nível mais alto.

Tabela 10 - Frequência de Respostas e Percentual sobre amostra da variável IPO

		Total	% sobre Amostra	
Intenção De Permanecer Na Organização	Por quanto tempo mais você se vê trabalhando nesta empresa?	Estou procurando outra empresa neste momento	8.086	3%
		Por menos de 1 ano	11.323	5%
		Entre 1 e 3 anos	35.331	14%
		Entre 3 e 5 anos	29.414	12%
		Entre 5 e 10 anos	34.502	14%
		Mais de 10 anos	30.461	12%
		Gostaria de me aposentar nesta empresa	100.666	40%
		Total	249.783	100%

Fonte: elaborado pela autora

Uma análise preliminar do comportamento da variável “Intenção de Permanecer na Organização” (IPO), apresentada na tabela 10, também demonstrou grande favorabilidade, considerando os itens “Mais de 10 anos” e “Gostaria de me aposentar nesta empresa” como os pontos de maior favorabilidade na escala, temos 52% dos respondentes posicionados neste pontos. Resultado também consistente com o fato de, como já dito anteriormente, a amostra ser de empresas que estão participando da pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar.

5.4 Investigação da Associação entre as variáveis

Conforme descrito no capítulo técnicas de análise, a análise natural que deve ser feita quando são considerados cruzamentos de questões categóricas ordinais são as chamadas tabelas de contingência.

As análises iniciam com a construção de tabelas cruzando cada item da escala que mediu cada uma das assertivas da variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI) e os grupos de respostas da variável “Intenção de Permanecer na Organização” (IPO). Assim, as células da tabela apresentam as contagens de respondentes que pertencem simultaneamente às duas categorias em questão.

Assim, cruzando cada um dos itens das assertivas da variável PPAI (escala Likert em 5 níveis, com 1= “discordo totalmente” a 5=“concordo totalmente” e a opção NS/NR (Não Sei / Não Quero Responder) e a variável IPO (com 7 níveis) obtém-se como resultado uma matriz de 6 colunas por 7 linhas. As análises foram feitas por assertiva, aqui apresentaremos tabela que com a análise do item Apr_Soc_1 da variável PPAI, conforme a Tabela 11. As demais tabelas podem ser consultadas no Apêndice C.

Tabela 11 - Tabela de Contingência Apr_Soc_1 e IPO

Int_Perm	Apr_Soc_1							Soma
	NS/NR	1	2	3	4	5	Soma c/ resposta	
Estou procurando outra empresa neste momento	73	826	1.067	1.090	2.695	2.335	8.013	8.013
Por menos de 1 ano	71	678	1.058	1.228	3.813	4.475	11.252	11.252
Entre 1 e 3 anos	177	1.088	2.409	3.073	12.727	15.857	35.154	35.154
Entre 3 e 5 anos	151	635	1.495	2.112	10.425	14.596	29.263	29.263
Entre 5 e 10 anos	127	605	1.437	2.205	12.213	17.915	34.375	34.375
Mais de 10 anos	121	462	1.032	1.668	9.906	17.272	30.340	30.340
Gostaria de me aposentar nesta empresa	422	1.513	3.220	4.936	30.881	59.694	100.244	100.244
Total	1.142	5.807	11.718	16.312	82.660	132.144	248.641	249.783

Fonte: elaborado pela autora

Essa tabela (tabela 11) permitiu que fosse construída uma nova tabela de contingência que analisou o quanto representava em termos percentuais, a quantidade de respostas encontradas na amostra por item da escala Likert da assertiva Aprendizagem Social 1 (Apr Soc 1), componente da variável PPAI e grupo da variável IPO, em relação total de respostas encontradas na assertiva Apr_Soc_1 por cada um dos grupos da variável IPO. Essa análise resultou em matrizes 7 por 6 em cada uma das assertivas da variável PPAI, e se apresenta nomeada como tabela 12, a seguir:

Tabela 12 - Tabela de Contingência Apr_Soc_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO

Tabela Resumo	Apr_Soc_1					
Int_Perm	NS/NR	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	0,9%	10,3%	13,3%	13,6%	33,6%	29,1%
Por menos de 1 ano	0,6%	6,0%	9,4%	10,9%	33,9%	39,8%
Entre 1 e 3 anos	0,5%	3,1%	6,9%	8,7%	36,2%	45,1%
Entre 3 e 5 anos	0,5%	2,2%	5,1%	7,2%	35,6%	49,9%
Entre 5 e 10 anos	0,4%	1,8%	4,2%	6,4%	35,5%	52,1%
Mais de 10 anos	0,4%	1,5%	3,4%	5,5%	32,6%	56,9%
Gostaria de me aposentar nesta empresa	0,4%	1,5%	3,2%	4,9%	30,8%	59,5%
Total de Respostas em cada ponto da escala da assertiva sobre total da amostra	0,5%	2,3%	4,7%	6,5%	33,1%	52,9%

Fonte: elaborado pela autora

Em uma primeira análise, utilizando o recurso de formatação condicional com escala de cores, é possível notar o já esperado efeito de aumento de respostas no cruzamento da matriz onde temos os itens que representam o maior índice de satisfação em ambas as variáveis. Esse efeito é consistente com a característica da amostra, já discutido anteriormente.

No entanto, quando é observada esta tabela, espera-se também que, se não houver associação entre elas, elas se comportem, percentualmente da mesma forma que o comportamento resultante do cálculo do total de respostas no item da escala Likert utilizada nas assertivas que constituem a variável POAI sobre o total da amostra. Observamos que não foi isso que aconteceu, apontando para associação entre as variáveis. Foi aqui demonstrada a análise do item Apr_Soc_1 da variável PPAI, as análises foram feitas por assertiva e o efeito foi consistente em todos os quadros que estão disponíveis no Apêndice D.

O item da variável PPAI, Aprendizagem Social 1 (Apr_Soc_1), diz respeito a pergunta: Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem. É possível distinguir um adensamento de respostas apontando para uma mais baixa intenção de permanecer na organização em relação ao esperado quando tivemos uma menor satisfação em relação a percepção dos respondentes em relação à assertiva.

Esse efeito, consistente em todas as assertivas direciona a pesquisa para o realizar o teste estatístico χ^2 , que mede o quanto a diferença (ao quadrado) entre a frequência observada (f_o) e a frequência esperada (f_e) do cruzamento das variáveis

em questão, se afasta em relação a frequência esperada, conforme descrito no item “Técnicas de Análise”. Caso exista associação entre as variáveis, observa-se um desvio substancial das frequências observadas em relação às esperadas.

A tabela de dados observados foi o primeiro conjunto de tabelas construídas e já demonstrada por meio do exemplo apresentado com a tabela 11.

Nas análises seguintes foram desconsiderados os respondentes que assinalaram na variável PPAI, NS/NR (Não Sei / Não Quero Responder). Os formulários não foram excluídos pois isso significaria a exclusão de 15.015 formulários, mas para a construção das tabelas dados esperados e dados observados, essa coluna foi desconsiderada quando aquela assertiva estava sendo investigada. Assim, um respondente pode ter, por exemplo, sua resposta desconsiderada no item Apr_Soc_1 pois respondeu NS/NR e considerada para os demais itens pois ofereceu resposta dentro da escala likert.

Com os valores dos totais das margens (totais das linhas e totais das colunas) disponíveis nas tabelas de dados observados, pode-se obter uma tabela de frequências esperada. Estão marcados em verde mais escuro os valores esperados mais altos, conforme se observa na tabela 13:

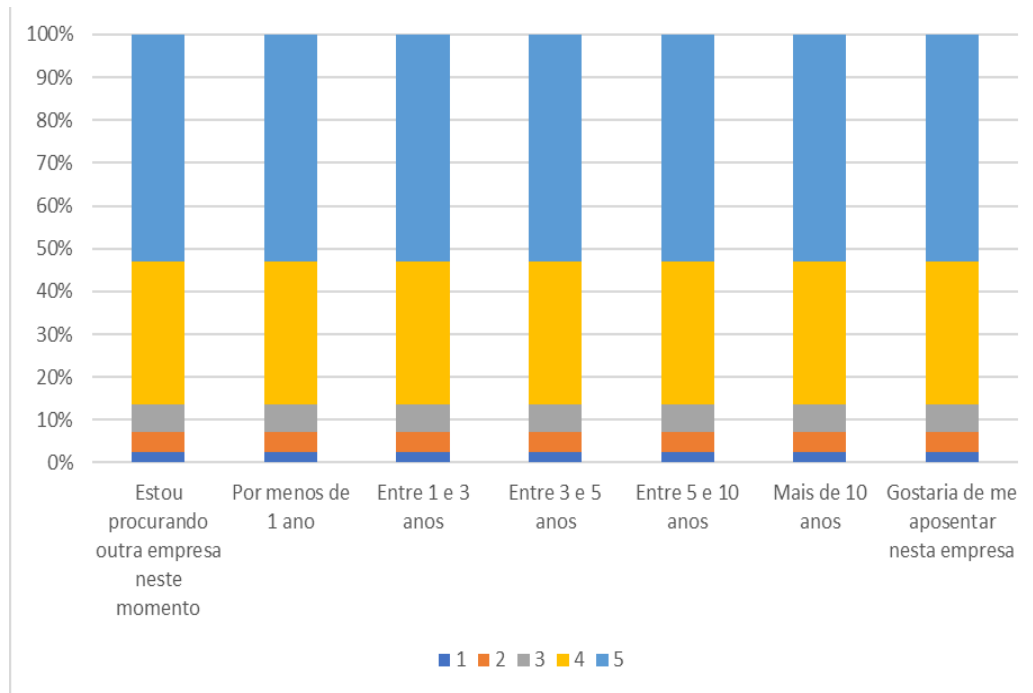
Tabela 13 - Contagens Esperadas no cruzamento das variáveis Apr_Soc_1 e IPO

Contagens esperadas					
Int_Perm	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	187	378	526	2.664	4.259
Por menos de 1 ano	263	530	738	3.741	5.980
Entre 1 e 3 anos	821	1.657	2.306	11.687	18.683
Entre 3 e 5 anos	683	1.379	1.920	9.728	15.552
Entre 5 e 10 anos	803	1.620	2.255	11.428	18.269
Mais de 10 anos	709	1.430	1.990	10.086	16.125
Gostaria de me aposentar nesta empresa	2.341	4.724	6.576	33.326	53.276

Fonte: elaborado pela autora

Caso não exista relação entre as duas variáveis (aprendizado e intenção de permanência), o padrão que se observaria, proporcionalmente ao total dentro de cada categoria da variável de intenção, seria como no gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação para o item Apr_Soc_1 e IPO

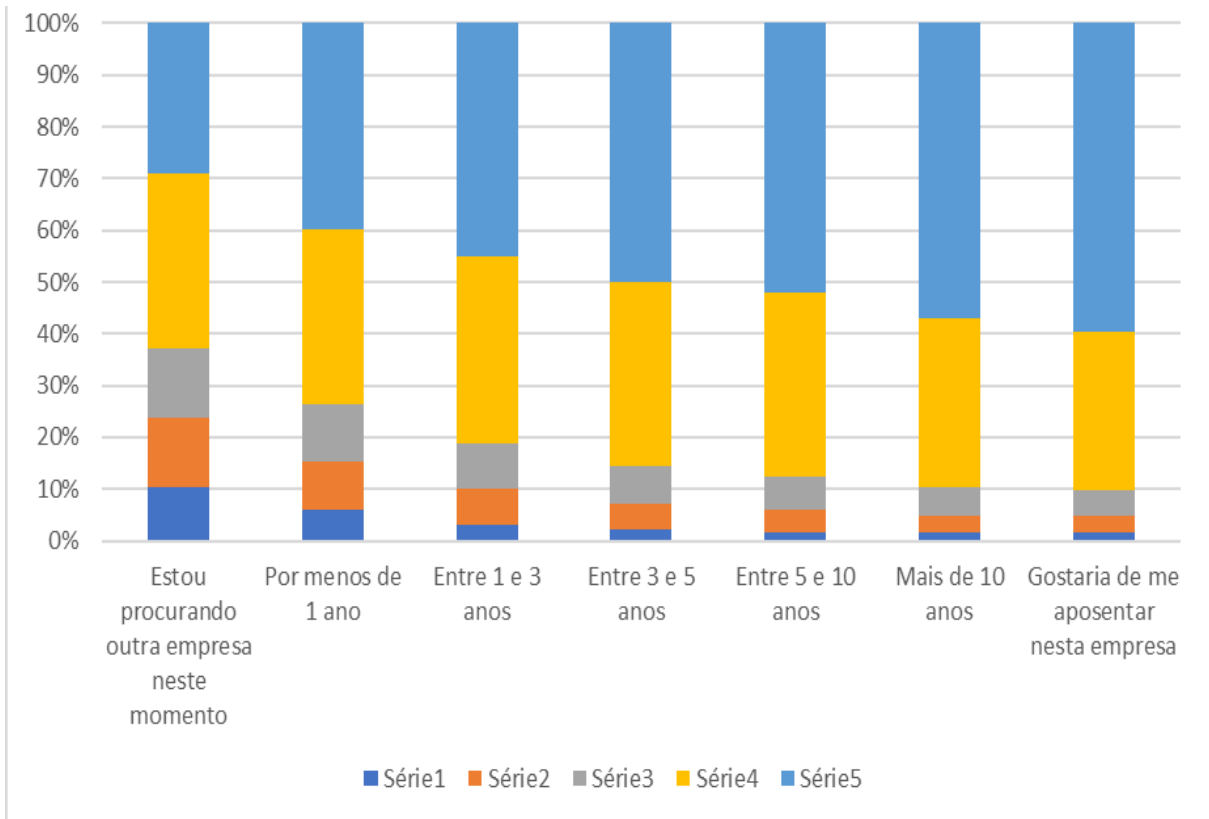


Fonte: elaborado pela autora

A proporção dentro da categoria se mantém para as frequências esperadas, uma vez que elas pressupõem a não associação entre as variáveis.

Foi então realizado o teste estatístico e, caso ele resulte em uma associação estatisticamente significativa, segue-se analisando os padrões resultantes das observação dos gráficos “Resultado Esperado Sem o Efeito” e “Resultados Observados”.

A estatística do teste para esse cruzamento foi de $\chi^2 = 10.743,79$, o que, para 24 graus de liberdade, corresponde a um p-valor muito próximo de zero, indicando que as frequências observadas são distintas das esperadas, evidenciando a significativa associação estatística entre a variável “Apr_Soc_1” e a variável “Intenção de Permanecer na Organização”, observada no gráfico 2:

Gráfico 2 - Resultados Observados para o item Apr_Soc_1 e IPO

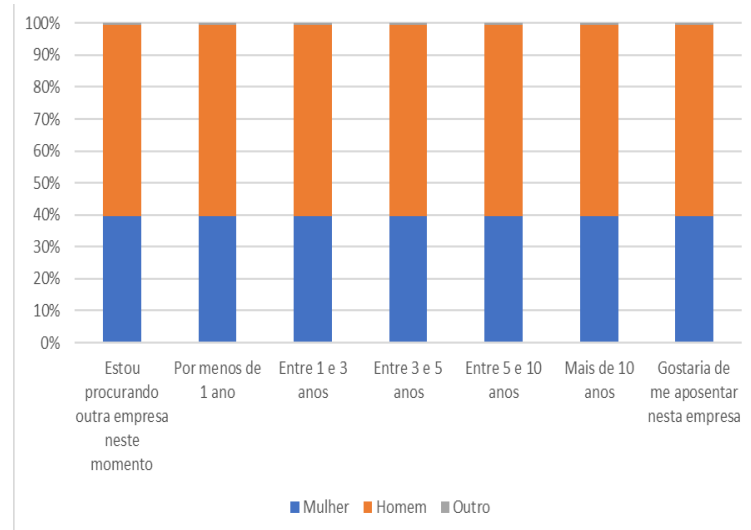
Fonte: elaborado pela autora

Pode-se ver claramente no gráfico 2 o percentual de “concordo totalmente” (azul claro) aumentar com o aumento da intenção de permanência. Já o percentual de discordância, que praticamente nem seria visível, caso não houvesse associação, aparece com percentuais declinantes à medida que a intenção de permanência aumenta (azul escuro, laranja e cinza).

Este padrão foi observado na investigação de todas as assertivas e em todos os casos com p-valor desprezível, muito próximo de zero, evidenciando assim a associação estatística entre todas as assertivas da variável “PPAI” e a variável “Intenção de Permanecer na Organização”. Todos os gráficos estão disponíveis no Apêndice E.

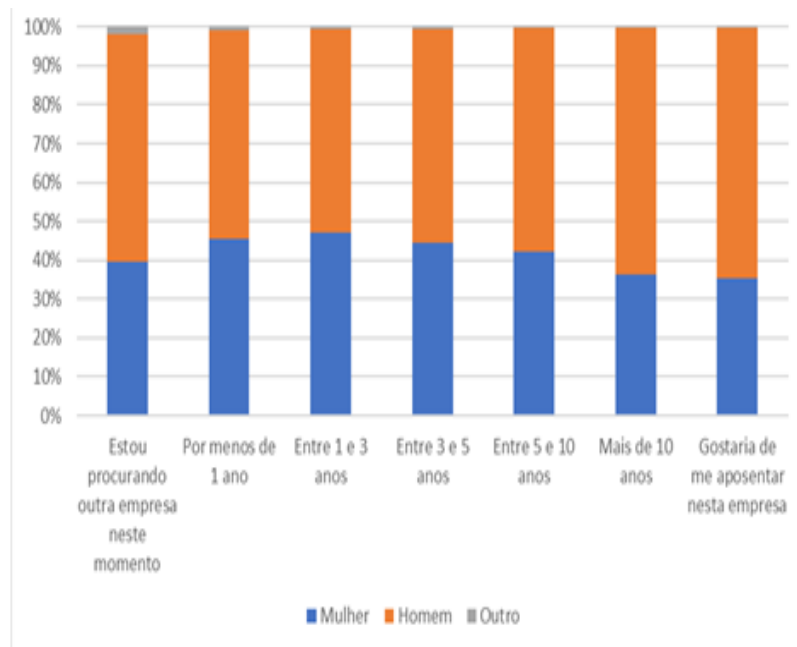
Com o objetivo de investigar se a associação é realmente com as variáveis de aprendizado, foi feita a análise da variável “Intenção de Permanecer na Organização” e “Gênero”, o efeito de associação é muito baixo e resultou dois gráficos, a saber 3 e 4, a seguir:

Gráfico 3 - Resultados esperados sem o efeito da associação para o gênero e IPO



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 4 - Resultados Observados para Gênero e IPO



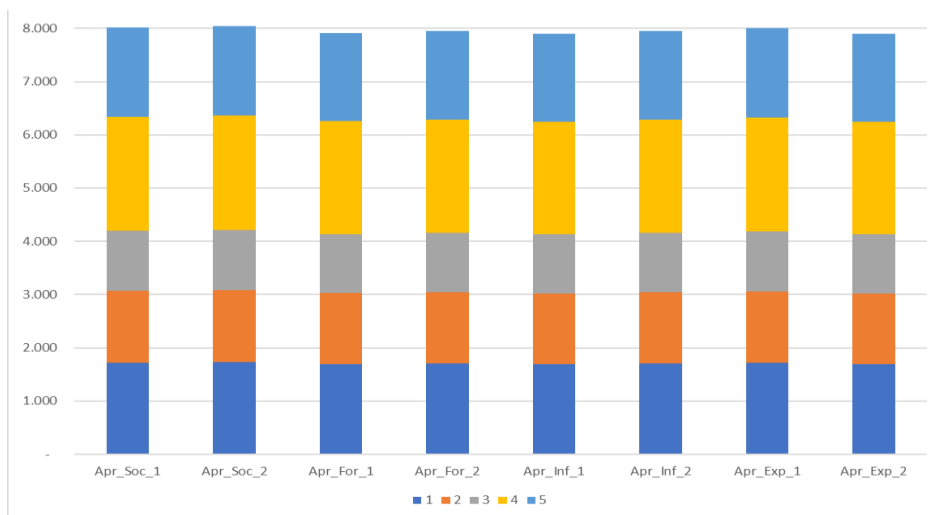
Fonte: elaborado pela autora

A fim de investigar se existe algum padrão que emerge da amostra, foram então aplicadas as mesmas técnicas observando conjuntamente todas as perguntas

da variável PPAI em relação ao ponto mínimo e máximo da escala IPO (“Estou procurando outra empresa neste momento” e “Gostaria de me aposentar nesta empresa”).

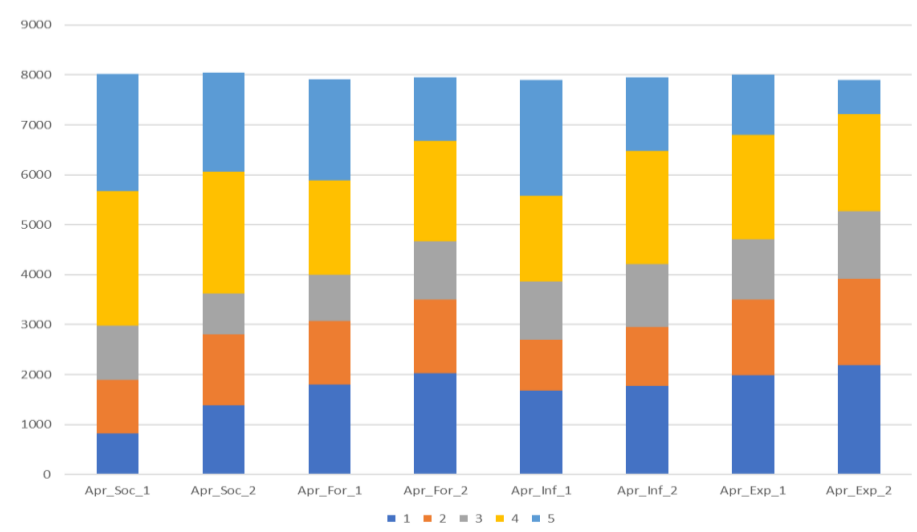
Iniciamos descrevendo a análise de todas os itens da variável PPAI, em todas possíveis respostas da escala likert utilizada em relação ao ponto mínimo da variável IPO, “Estou procurando outra empresa neste momento”. O gráfico 5 representando os dados esperados e o gráfico 6, representando os dados observados.

Gráfico 5 - Resultados esperados sem o efeito



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 6 - Resultados Observados



Fonte: elaborado pela autora

No Gráfico 6 é possível observar o comportamento das perguntas que compõe a variável PPAI em relação ao ponto mínimo de favorabilidade da variável PO.

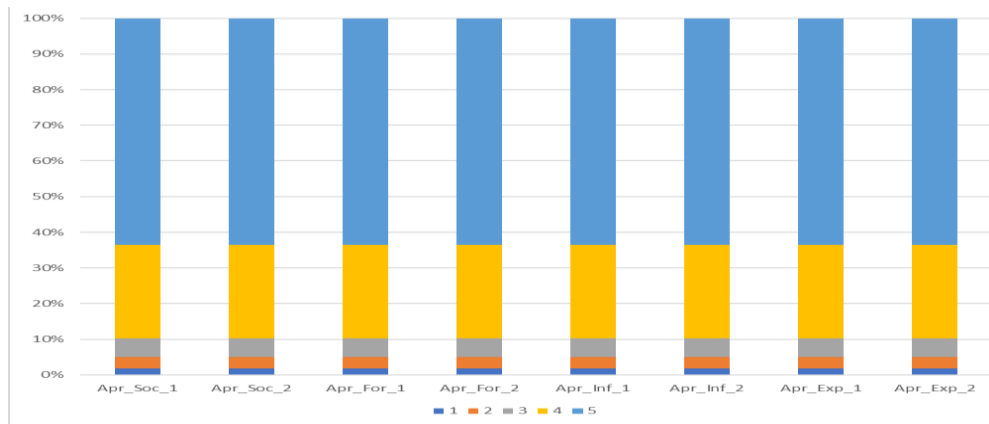
Observa-se no também que, em relação ao padrão esperado, o item que tem menor frequência de respostas de baixa favorabilidade na aprendizagem é o Apr_Soc_1 (“Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem “), podendo ter menor influência.

As questões que apresentam maior frequência no ponto de menor favorabilidade na variável PPAI são as perguntas relacionadas a aprendizagem experiencial (“Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho” e “Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível”). São fundamentos da aprendizagem experiencial o engajamento do aprendiz e a construção ativa por parte dele de sua própria experiência (Didier & Lucena, 2008).

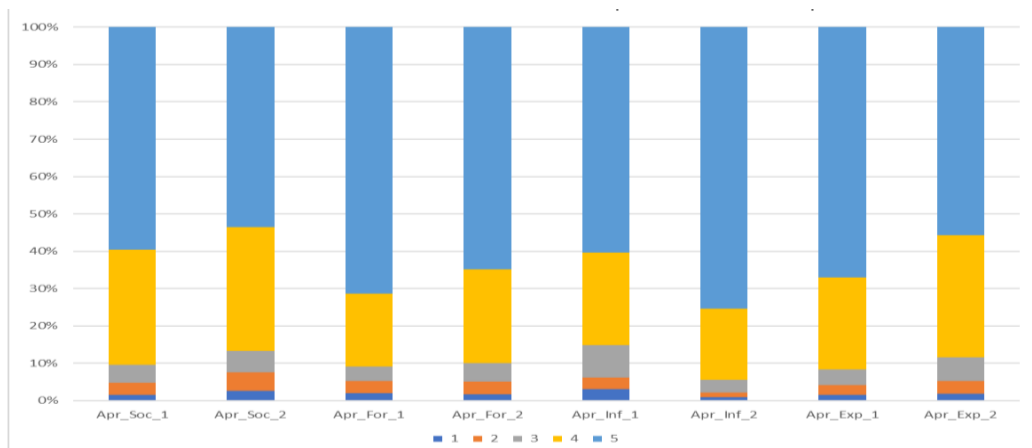
A terceira pergunta que apresentou maior frequência no ponto de menor favorabilidade na variável PPAI foi a pergunta Apr_For_2 (“Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho”). A aprendizagem formal, tipicamente patrocinada institucionalmente (Didier & Lucena, 2008), continua tendo papel importante, em especial quando relacionada com a dimensão prática do trabalho.

Estes aspectos podem iluminar como o processo de aprendizagem, tanto a partir da experiência quanto o formal são percebidos também pela organização, oferecendo oportunidade para futuros aprofundamentos.

Iniciamos descrevendo a análise de todas os itens da variável PPAI, em todas possíveis respostas da escala likert utilizada em relação ao ponto máximo da variável IPO, “Gostaria de me aposentar nesta empresa”. O gráfico 7 representando os dados esperados e o gráfico 8, representando os dados observados.

Gráfico 7 - Resultados esperados sem o efeito – Gostaria de me aposentar nesta empresa

Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 8 - Resultados Observados - Gostaria de me aposentar nesta empresa

Fonte: elaborado pela autora

De forma análoga a análise anterior, podemos no Gráfico 8 observar o comportamento das perguntas que compõe a variável PPAI em relação ao ponto máximo de favorabilidade da variável PO.

As questões que apresentam maior frequência no ponto de maior favorabilidade na variável PPAI são a pergunta Apr_Inf_2 (O trabalho que realizo nesta empresa apresenta desafios que estimulam o meu desenvolvimento) e a pergunta Apr_For_1 (“Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa”). A pergunta Apr_Inf_2 está em conexão com a compreensão de que a aprendizagem informal e incidental ocorre fora de atividades formalmente estruturadas e institucionalmente patrocinadas, acontecendo com

frequência em circunstâncias não rotineiras, ou seja, quando os procedimentos e respostas que as pessoas normalmente usam falham (Marsick *et al.*, 2009). Já a pergunta Apr_For_1 diz respeito a aprendizagem formal, que é a aprendizagem tipicamente patrocinada institucionalmente (Didier & Lucena, 2008).

Observar pode apontar para papéis igualmente relevantes, na percepção dos empregados, da aprendizagem formal e informal.

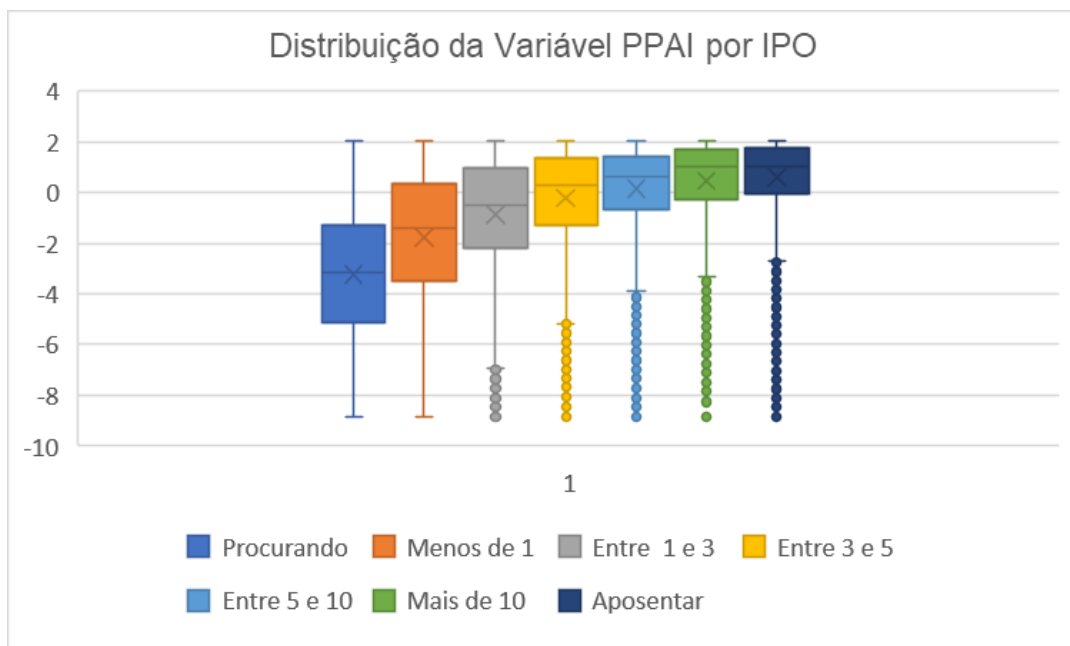
5.5 Associação entre o efeito conjunto da variável (PPAI) e (IPO)

Uma forma de avaliar o efeito conjunto das variáveis de aprendizado e sua relação com a intenção é gerar uma escala que pondere todas as respostas aos 8 itens que avaliam o aprendizado e observar como ele se distribui por categoria da variável de intenção.

A escala foi gerada por uma análise de componentes principais, como descrito no capítulo de técnicas de análise.

Segue o box-plot com a distribuição de pontuação nessa escala de medida do aprendizado para cada categoria de intenção de permanência na empresa, representado pelo gráfico 9, a seguir:

Gráfico 9 - Box-plot da variável PPAI e IPO



Fonte: elaborado pela autora

O primeiro aspecto que se nota no gráfico 9 é que a distribuição se concentra em valores mais altos de aprendizado à medida que a intenção de permanecer na empresa é maior. Vê-se que a mediana (barras centrais das caixas) e a média (X nas caixas) aumentam sistematicamente. Em um box-plot, a caixa representa 50% dos dados.

Outro ponto que chama atenção é a presença dos *outliers*. Existem pessoas que responderam que a sua percepção sobre a Prática de DRH Aprendizagem Individual é pouco favorável, mas ainda assim desejam se aposentar na organização, ou seja, vai haver *outliers*, inevitavelmente. Podemos considerar que a percepção favorável sobre a Aprendizagem Individual não é a única condição necessária para permanecer na organização, um indivíduo pode ter outros motivos, como salário, estar prestes a se aposentar ou outros. Assim, a percepção sobre as Prática de DRH Aprendizagem Individual está associada à Intenção de Permanecer na Organização, mas ela não é condição exclusiva.

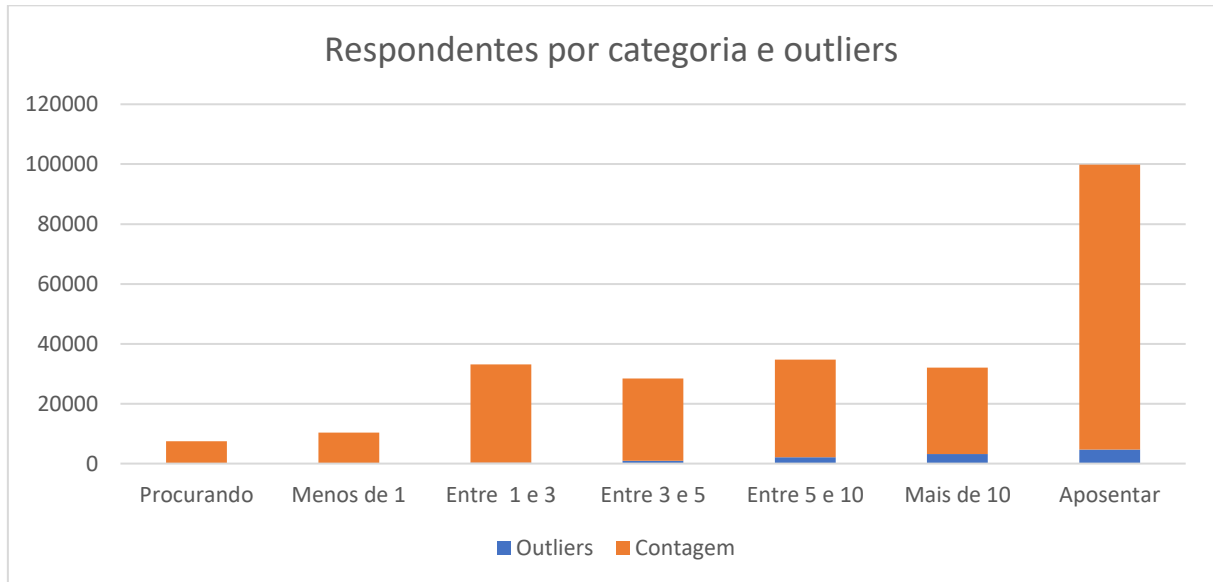
Isso aparece em todos os grupos de intenção, mas para quem está procurando emprego ou quer sair em menos de 1 anos isso não se caracteriza como uma resposta atípica. Ela é uma resposta, de certa forma, “esperada” dentro do padrão do grupo. À medida que a intenção aumenta, esse tipo de resposta fica mais “inesperada”. Assim, em nenhum momento foi estratégia desta pesquisa eliminar os *outliers*, até porque o seu número em relação a amostra é muito pequeno.

A sua quantidade parece se acentuar para as categorias que representam maior intenção de permanência. Por esse motivo, foi calculada a quantidade de respondentes classificados como *outliers* em cada categoria e o quanto eles representam do total. A tabela 14 e o gráfico 10 demonstram isso.

Tabela 14 - Outliers

	Procurando	Menos de	Entre 1 e 3	Entre 3 e 5	Entre 5 e 10	Mais de 10	Aposentar
Contagem	7438	10395	32860	27540	32641	28932	95139
Outliers	0	0	274	890	2137	3146	4733
% Outliers	0,0%	0,0%	0,8%	3,2%	6,5%	10,9%	5,0%

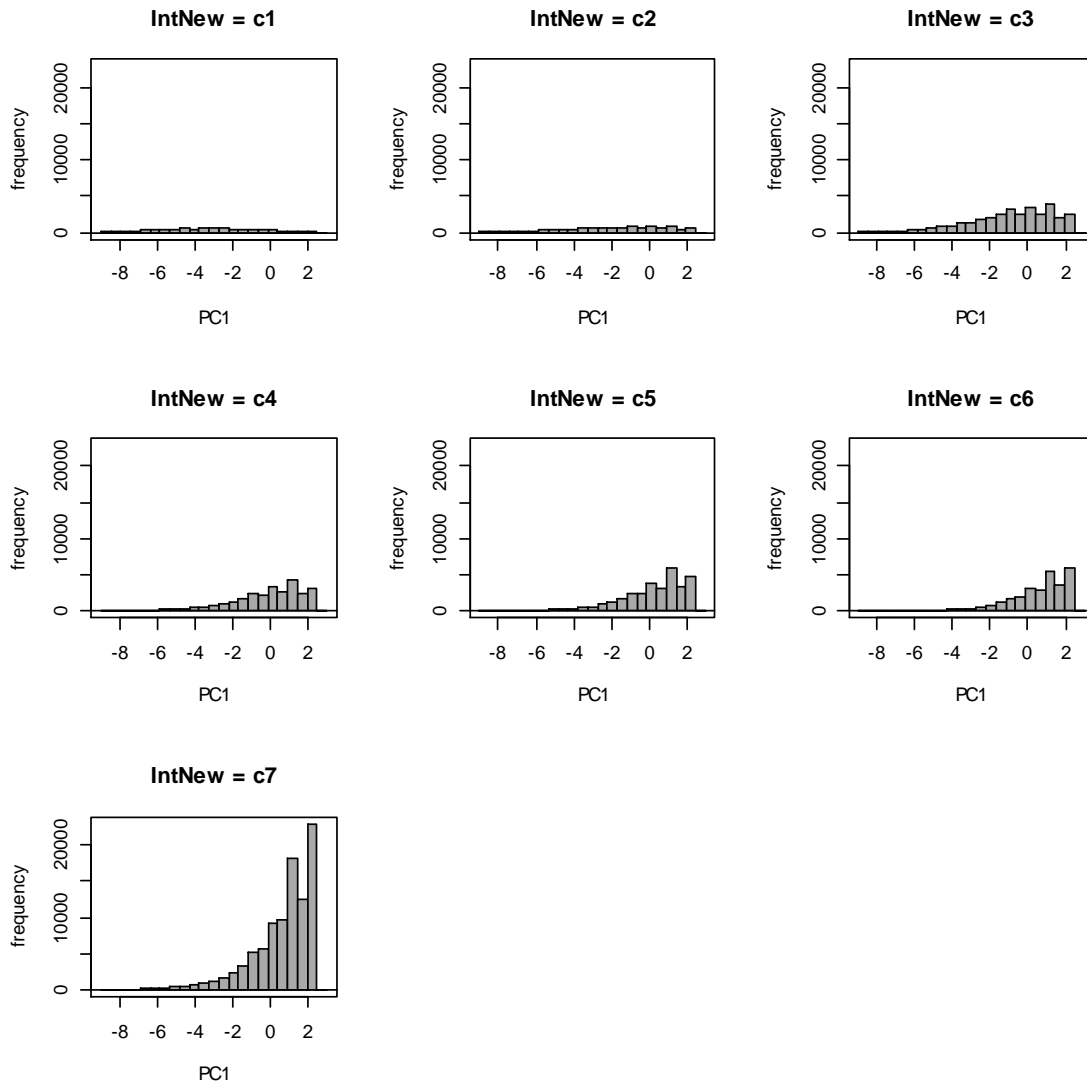
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 10 - Quantidade de Respondentes e *Outliers* da amostra por item da variável IPO

Fonte: elaborado pela autora

Os *outliers* são pouco representativos na amostra como um todo, mas, mesmo assim, considerando-se a quantidade de respondentes como um todo, compõem um grupo que poderia compor análises de estudos futuros.

O próximo passo é testar se as distribuições diferem entre si de forma estatisticamente significativa. Como explicado no capítulo de técnicas de análise, isso pode ser feito por meio de testes de média, como a ANOVA. Contudo, vê-se que a existência de *outliers* viola um dos pressupostos da técnica. Além disso, a distribuição da variável em questão (escala de medida da PPAI) precisa ser normal dentro das categorias, o que não acontece, como se pode ver pelos histogramas a seguir, apresentados no quadro 11:

Quadro 11 - Conjunto de histogramas da variável PPAI por item da variável IPO

Onde:

Estou procurando outra empresa neste momento	C1
Por menos de 1 ano	C2
Entre 1 e 3 anos	C3
Entre 3 e 5 anos	C4
Entre 5 e 10 anos	C5
Mais de 10 anos	C6
Gostaria de me aposentar nesta empresa	C7

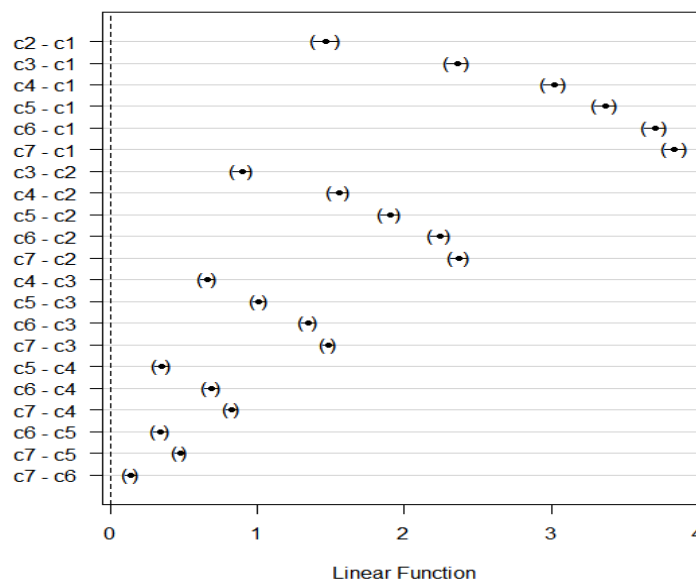
Fonte: extraído do software R Commander (R version 3.6.1) pela autora

Seria possível fazer transformações de escalas para tentar superar a não normalidade dos dados, mas é recomendável a utilização de um teste não paramétrico. O equivalente não paramétrico da ANOVA é o teste de Kruskal-Wallis, descrito no capítulo de método.

Aplicando o teste de Kruskal-Wallis para a escala de medida do aprendizado, considerando-se as categorias de intenção, obteve-se uma estatística $\chi^2=33.736$, com 6 graus de liberdade, resultando, novamente, em um p-valor muito pequeno, próximo de zero. Isso indica que as distribuições são diferentes, como um todo, considerando-se as categorias de intenção.

Para verificar as diferenças dois a dois, comparando duas categorias por vez, utilizou-se o teste pos-hoc de Tukey. A melhor forma de visualizar é pelo diagrama abaixo, em que são mostrados os intervalos de confiança com 95% de nível de confiança da diferença entre cada par de grupos. Se a diferença intercepta o zero, significa que a diferença não existe do ponto de vista estatístico, observado no gráfico 11.

Gráfico 11 - Representação gráfica do teste Pos-hoc de Tukey
95% family-wise confidence level



Fonte: extraído do software R Commander (R version 3.6.1) pela autora

As saídas do teste estão a seguir:

Quadro 12 - 0 Saída do Testte Tukeyí

Linear Hypotheses:				
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
c2 - c1 == 0	1.46555	0.02828	51.82	<2e-16 ***
c3 - c1 == 0	2.35825	0.02391	98.62	<2e-16 ***
c4 - c1 == 0	3.01746	0.02433	124.00	<2e-16 ***
c5 - c1 == 0	3.36776	0.02393	140.75	<2e-16 ***
c6 - c1 == 0	3.70501	0.02421	153.04	<2e-16 ***
c7 - c1 == 0	3.84001	0.02242	171.27	<2e-16 ***
c3 - c2 == 0	0.89269	0.02096	42.60	<2e-16 ***
c4 - c2 == 0	1.55190	0.02144	72.39	<2e-16 ***
c5 - c2 == 0	1.90221	0.02097	90.70	<2e-16 ***
c6 - c2 == 0	2.23946	0.02130	105.16	<2e-16 ***
c7 - c2 == 0	2.37446	0.01924	123.43	<2e-16 ***
c4 - c3 == 0	0.65921	0.01521	43.33	<2e-16 ***
c5 - c3 == 0	1.00951	0.01455	69.37	<2e-16 ***
c6 - c3 == 0	1.34676	0.01501	89.70	<2e-16 ***
c7 - c3 == 0	1.48176	0.01192	124.35	<2e-16 ***
c5 - c4 == 0	0.35030	0.01524	22.99	<2e-16 ***
c6 - c4 == 0	0.68755	0.01568	43.85	<2e-16 ***
c7 - c4 == 0	0.82255	0.01274	64.55	<2e-16 ***
c6 - c5 == 0	0.33725	0.01504	22.43	<2e-16 ***
c7 - c5 == 0	0.47225	0.01195	39.53	<2e-16 ***
c7 - c6 == 0	0.13500	0.01250	10.80	<2e-16 ***

Fonte: extraído do software R Commander (R version 3.6.1) pela autora

A diferença de aprendizado entre as categorias de intenção é maior para grupos mais “distantes” e menor para os mais próximos. E, mais do que isso, essa diferença ela diminui à medida que se “sobe” na escala de intenção. Ou seja, a diferença de avaliação na escala de aprendizado entre o “quero me aposentar” e ficaria mais de 10 anos é pequena (em média) e a do grupo “estou procurando emprego” é maior em relação ao “quero me aposentar”. Essa análise corrobora com os achados dos testes de χ^2 quando analisamos cada uma das perguntas que compõe a variável PPAI de forma independente. Assim, seja analisando cada uma das perguntas que compõe a variável PPAI ou avaliando a variável PPAI como efeito conjunto de itens aprendido e suas relações com a variável IPO, os resultados encontrados demonstram associação entre as variáveis.

5.6 Principais aspectos levantados na pesquisa

Os dados observados na pesquisa apontaram, tanto quando analisadas cada uma das perguntas que compõe a variável PPAI de forma independente quanto

avaliando a variável PPAI como efeito conjunto de itens aprendido e suas relações com a variável IPO, resultados que corroboram a hipótese da pesquisa de que há associação entre as variáveis, podendo-se pensar que quanto menos favorável a Percepção dos empregados das empresas alvo sobre a Prática de DRH Aprendizagem Individual, menor a Intenção dos Empregados em Permanecer na Organização, em todos os testes, a associação foi significativa estatisticamente.

Observou-se também que os gêneros “Mulher” e “Homem” têm padrões de resposta muito próximos em relação a percepção sobre a prática de DRH Aprendizagem Individual. Esse padrão foi observado em todos os itens que compõem a variável. Já o gênero “Outros” apresentou um padrão distinto com frequências de respostas menos favoráveis maiores do que nos outros gêneros e isso aconteceu em todas as assertivas que compõem a variável PPAI.

Outro aspecto que a pesquisa observou é que a distribuição de frequência de respostas para cada um dos itens que compõem a variável PPAI também demonstrou o mesmo padrão com leve variações podendo apontar por independência da idade quando perguntada a percepção sobre a prática de DRH aprendizagem Individual. As maiores variações foram identificadas no grupo classificado como maiores de 70 anos.

Já quando investiga a variável Intenção de Permanecer na Organização, pode-se observar um padrão levemente mais alto de favorabilidade na frequência de respostas do gênero “Homem”. No entanto, ainda que o gênero “Mulher” apresente um padrão um pouco diferente, estas diferenças não são tão acentuadas como no padrão apresentado pelo gênero “Outro”. Assim como nos padrões de frequência de resposta dos itens da variável PPAI, o gênero “Outro” apresentou uma maior quantidade de frequência de respostas nos itens de menor favorabilidade da variável IPO.

Também foi observado que em relação à distribuição das frequências de resposta da variável IPO com relação às faixas etárias, pode-se observar o mesmo padrão de favorabilidade alta, com adensamento nos grupos de até 40, até 50 e até 60, padrões esperados considerando que a amostra é de empresas que desejam participar de pesquisa MEPT, acreditando que suas práticas estão ou maduras ou em aperfeiçoamento e voluntariamente submetem a organização a pesquisa

Foi possível também observar que o aprendizado formal e informal tem um significado importante para os respondentes, constituindo fator de favorabilidade mais destacada quando analisamos os itens que compõem o ponto máximo de resposta da escala IPO, ou seja, dentre o grupo que expressou desejo de se aposentar na organização, os itens de maior favorabilidade da variável Percepção da Prática de DRH Aprendizagem Individual foram ligados a aprendizagem Formal e Informal.

Por outro lado, quando analisado o ponto mínimo da escala IPO, ou seja, o grupo que expressou estar procurando outra empresa neste momento, encontramos como fatores de menor favorabilidade os itens da variável PPAI que constituem questões ligadas com a aprendizagem experiencial.

Outro aspecto observado pela pesquisa foi a distribuição dos *outliers* conforme a favorabilidade da variável IPO aumentava. Notou-se que, ainda que poucos em termos de presença perante a amostra investigada, seu comportamento mostrou um comportamento atípico que ia se acentuando ao longo da escala da variável IPO.

É sabido que são inúmeros os motivos pelos quais os empregados tem intenção de permanecer na organização que atuam, mas podemos dizer que as associações encontradas aqui corroboram com os achados de Mello (Mello, 2014), onde alto percentual de empregados indicaram as oportunidades de aprendizado e crescimento na carreira como um fator de retenção na organização, assim como os achados de Uruan (2018) que apontam a associação entre práticas de DRH e a intenção de permanecer na organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi Investigar a Percepção dos Empregados sobre as Práticas de DRH no componente Aprendizagem Individual e sua associação a Intenção de Permanecer na Empresa em Empresas Alvo no Brasil.

A pesquisa investigou essa associação item a item da variável de Percepção da Prática de DRH Aprendizagem Individual e, também como efeito conjunto dos itens que a compõe. Todas as análises corroboram para que se conclua que existe associação entre as variáveis e elas se comportam de acordo com o padrão, quanto menor a favorabilidade dos respondentes em relação a percepção que eles têm sobre a variável de Aprendizado, menor a intenção de permanecer na organização.

Variáveis estão associadas quando existe covariação, o que significa dizer que uma variável muda em relação a outra, no entanto, ainda que exista covariação, ela precisa ser estatisticamente significativa (J. F. Hair Jr. *et al.*, 2005), o que se mostrou válido para todos os testes realizados.

Os objetivos “Investigar a Percepção dos empregados das empresas alvo sobre a Prática de DRH Aprendizagem Individual” e “Investigar Intenção dos Empregados em Permanecer na Organização nas empresas Alvo” foram percorridos no preparo dos dados e entendimento da amostra e possibilitaram que a amostra fosse entendida como uma amostra que tende a ter altos graus de favorabilidade em relação aos itens medidos, a pesquisa não considerou isso um problema, mas sim uma característica da amostra, consistente com o fato da amostra ser composta por empregados de empresas que desejam participar de pesquisa MEPT, acreditando que suas práticas estão ou maduras ou em aperfeiçoamento e voluntariamente submetem a organização a pesquisa e não foi um aspecto que impediu que os testes fossem feitos e os padrões observados.

A investigação dos objetivos específicos permitiu também os achados citados anteriormente relacionados a gênero e faixa etária.

Outra consideração é em relação à escala da variável Intenção de Permanecer na Empresa, que ainda sendo uma escala categórica ordinal, ela é de característica não paramétrica o que estimulou também a identificação de testes consistentes com a natureza dos dados, este é sempre um desafio com o uso de

bases de dados secundários com as quais os pesquisador lida com o fato de que a coleta dos dados já foi feita. No entanto, isso não foi uma limitação para a pesquisa e não impediu que as análises fossem realizadas.

Considera-se, portanto, que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados, quanto as hipóteses descritas validadas pelos resultados encontrados.

6.1 Contribuições Do Estudo

Esta pesquisa não esgota de forma alguma o campo do conhecimento das práticas de DRH, deseja que seu esforço contribua para a ampliação e aprofundamento do tema, mas ainda que se reconheça isso, compreende que no campo teórico, esta pesquisa contribui por evidenciar inconsistências teóricas sobre quais são e como podem ser definidos os componentes que constituem as Práticas de DRH, também contribui demonstrando a lacuna existente no estudo sobre as Práticas de DRH em contexto nacional.

Utilizando a intenção de permanecer como recurso, esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre a percepção dos empregados sobre a aprendizagem individual, possibilitando explorar a relação entre os componentes da aprendizagem propostos e sua coesão.

Ainda no campo teórico, o estudo aponta para oportunidade de aprofundamento da investigação da Percepção da Prática de DRH Aprendizagem Individual em relação a percepção do gênero outros, reforçando que as questões de gênero são um desafio dentro das organizações, inclusive estas que fazem parte de um recorte de empresas com processos e políticas mais maduras.

Esta pesquisa contribui em caráter exploratório com o entendimento de componentes da aprendizagem individual, indicando pontos de atenção em relação a aprendizagem experiencial.

Sob o ponto de vista prático, a pesquisa contribui com sua aderência a realidade brasileira e investigação de campo, oferecendo também oportunidade de reflexão para as organizações de foco de atenção e investimento em práticas de DRH que podem gerar mais impacto na percepção dos empregados.

Ainda no campo prático, o estudo contribui evidenciando a associação entre as variáveis Percepção sobre a Prática Aprendizagem Individual e a variável Intenção de Permanecer na Organização, orientando a tomada de decisão sobre estes elementos dentro da estratégia e investimento organizacional.

O estudo contribui para o campo da prática oferecendo a perspectiva de que a Aprendizagem Formal e Informal tem relevância na percepção dos empregados e o campo da Aprendizagem Experiencial pode ser mais explorado.

O estudo desconstrói a visão de que as pessoas se relacionam de forma diferente com o aprendizado por conta de suas faixas etárias, o estudo demonstra que os padrões de percepção sobre o aprendizado são constantes, independente de faixa etária.

6.2 Limitações

Muito embora as características da amostra não tenham sido um impeditivo para o desenvolvimento da pesquisa, não se pode expandir os resultados desta pesquisa para toda a realidade de empresas brasileiras. As empresas que constituem a amostra são empresas que desejam participar de pesquisa MEPT, acreditando que suas práticas estão ou maduras ou em aperfeiçoamento e voluntariamente submetem a organização a pesquisa, sendo assim, não representam a totalidade de empresas brasileiras.

6.3 Recomendações Para Estudos Futuros

Os achados desta pesquisa apontam para oportunidade de aprofundamento das questões investigadas a partir das lentes de gênero, em especial na perspectiva do gênero “Outro”.

Outra oportunidade para que esta pesquisa aponta é a ampliação desta pesquisa para outras empresas brasileiras buscando fazer paralelo entre o comportamento das diferentes amostras.

Além disso é possível uma investigação profunda dos *outliers* que podem oferecer insights interessantes para outras perspectivas que levam as pessoas a escolher permanecer mais tempo na organização.

7 REFERÊNCIAS

- Ahadi, S., & Jacobs, R. L. (2017). A Review of the Literature on Structured On-the-Job Training and Directions for Future Research. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT REVIEW*, 16(4), 323–349.
<https://doi.org/10.1177/1534484317725945>
- Akhavan, P., Shahabipour, A., & Hosnavi, R. (2018). A Model to Optimize Knowledge Flow in Team Working. *JOURNAL OF ORGANISATIONAL STUDIES AND INNOVATION*, 5(1), 1–20.
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069>
- Bido, D. de S., Godoy, A. S., Araujo, B. F. V. B. de, & Louback, J. C. (2010). Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*.
<https://doi.org/10.1590/s1678-69712010000200004>
- Bido, D. de S., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., & Scartezini, V. N. (2011). Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*. <https://doi.org/10.1590/s1413-23112011000100003>
- Bierema, L., & Callahan, J. L. (2014). Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*.
<https://doi.org/10.1177/1523422314543818>
- Brook, C. (2012). A PROTEAN PRACTICE? ISSUES IN THE USES AND PRACTICE OF ACTION LEARNING AMONGST PRACTITIONERS AND ACADEMICS. In Chova, LG and Martinez, AL and Torres, IC (Ed.), *5TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF EDUCATION, RESEARCH AND INNOVATION (ICERI 2012)* (pp. 4733–4738).
- Brook, Cheryl, & Milner, C. (2014). Reflections on 'creative' action learning in business education: some issues in its theory and practice. *TEACHING IN HIGHER EDUCATION*, 19(2), 126–137.

- <https://doi.org/10.1080/13562517.2013.827651>
- Camillis, P. K. de, & Antonello, C. S. (2010). Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712010000200002>
- Chai, D. S., Kim, S., & Kim, M. (2018). A Work and Learning Dual System Model for Talent Development in South Korea: A Multiple Stakeholder View. *ADVANCES IN DEVELOPING HUMAN RESOURCES*, 20(4, SI), 410–427.
<https://doi.org/10.1177/1523422318803085>
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Cohen, J. (1990). Things I have learned (so far). *American Psychologist*.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.12.1304>
- Cook-Greuter, S. R. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/00197850410563902>
- Cumberland, D. M., Alagaraja, M., Shuck, B., & Kerrick, S. A. (2018). Organizational Social Capital: Ties Between HRD, Employee Voice, and CEOs. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT REVIEW*, 17(2), 199–221.
<https://doi.org/10.1177/1534484318772488>
- Dias, C. A. de F. (2017). Desenvolvimento estratégico de recursos humanos e suas relações com o desempenho organizacional: uma análise dos fatores contingenciais - Tese de Doutorado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. <https://doi.org/10.11606/T.12.2018>
- Didier, J. M. de O. L., & Lucena, E. de A. (2008). Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Organizações & Sociedade*. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302008000100007>
- Dutra, J. S. (2017). *Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências*. São Paulo: Atlas.
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. In *11th International Strategic Management Conference*.

- Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Fischer, A. L. (1998). A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares Tese de Doutorado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/T.12.1998.tde-03042009-125228>
- Froehlich, D. E., Beusaert, S., & Segers, M. (2017). Development and validation of a scale measuring approaches to work-related informal learning. *INTERNATIONAL JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT*, 21(2), 130–144. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12099>
- Garavan, T. N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same? *Journal of European Industrial Training*. <https://doi.org/10.1108/03090599710161711>
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- Garavan, T. N., McGuire, D., & Lee, M. (2015). Reclaiming the “D” in HRD: A Typology of Development Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/1534484315607053>
- Garavan, T. N., McGuire, D., & O'donnell, D. (2004). Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/1534484304271669>
- Gil, A. C. (org). (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Editora Atlas.
- Gouveia Jr, A. (1999). O conceito de modelo e sua utilização nas ciências do comportamento: breves notas introdutórias. *Estudos de Psicologia (Campinas)*. <https://doi.org/10.1590/s0103-166x1999000100002>
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samuel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, RS, Brasil: Bookman Companhia Editora.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS, Brasil: Bookman Companhia Editora.

- Hair Jr, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt - Google Books.
- Hubner, S. V., & Baum, M. (2018). Entrepreneurs' human resources development. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 29(4), 356–380.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21328>
- Jones, O., Gold, J., & Claxton, J. (2017). A Little Less Conversation, a Little More Action: Illustrations of the Mediated Discourse Analysis Method. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 28(4), 481–513.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21289>
- Korte, R., & Mercurio, Z. A. (2017). Pragmatism and Human Resource Development: Practical Foundations for Research, Theory, and Practice. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT REVIEW*, 16(1), 60–84.
<https://doi.org/10.1177/1534484317691707>
- Kuchinke, K. P. (2017). The ethics of HRD practice. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INTERNATIONAL*, 20(5, SI), 361–370.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1329369>
- Lammintakanen, J., Kivinen, T., & Kinnunen, J. (2010). Managers' perspectives on recruitment and human resource development practices in primary health care. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CIRCUMPOLAR HEALTH*, 69(5, SI), 462–469.
<https://doi.org/10.3402/ijch.v69i5.17689>
- Lee, M. (2007). Human Resource Development from a Holistic Perspective. *Advances in Developing Human Resources*.
<https://doi.org/10.1177/1523422306294498>
- Mankin, D. P. (2001). A model for human resource development. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678860121714>
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., Callahan, M. W., & Volpe, M. (2009). Informal and Incidental Learning in the Workplace. In M. C. Smith & N. DeFrates-Densch (Eds.), *Handbook of Research on Adult Learning and Development* (1st ed., pp. 570–600). Routledge.
- Mello, D. A. de. (2014). Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São

- Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.12.2014>
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *EUROPEAN JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT*, 43(3–4), 250–271. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0068>
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018a). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies. *EUROPEAN JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT*, 42(7/8), 435–454. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2017-0113>
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018b). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *EUROPEAN JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT*, 42(7/8), 517–534. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0061>
- Otoo, F. N. K., Otoo, E. A., Abledu, G. K., & Bhardwaj, A. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance The mediating role of employee performance. *EUROPEAN JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT*, 43(1–2), 188–210. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2018-0096>
- Peretz, M., & McGraw, P. (2011). Trends in Australian human resource development practice, 1996-2009. *ASIA PACIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCES*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1177/10384111110391707>
- Richadson, R. J. (2017). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. (D. K. Pfeiffer, Ed.) (4th ed.). São Paulo: Atlas.
- Sablok, G., Stanton, P., Bartram, T., Burgess, J., & Boyle, B. (2017). Human resource development practices, managers and multinational enterprises in Australia Thinking globally, acting locally. *EDUCATION AND TRAINING*, 59(5), 483–501. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2016-0023>
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr., T. G., & Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 25(2), 239–270. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Takahashi, A. R. W. (2015). *Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento* (1st ed.). Curitiba: InterSaberes.
- Uraon, R. S. (2018). Examining the Impact of HRD Practices on Organizational Commitment and Intention to Stay Within Selected Software Companies in India. *ADVANCES IN DEVELOPING HUMAN RESOURCES*, 20(1), 11–43. <https://doi.org/10.1177/1523422317741691>
- Veth, K. N., Emans, B. J. M., der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P. L. M., & De Lange, A. H. (2015). Development (f) or Maintenance? An Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 26(1), 53–80. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21200>
- Wang, G. G., Werner, J. M., Sun, J. Y., Gilley, A., & Gilley, J. W. (2017). Means vs ends: theorizing a definition of human resource development. *PERSONNEL REVIEW*, 46(6), 1165–1181. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0306>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*. <https://doi.org/10.1.1.104.6570>
- Wickramasinghe, V. (2015). Effects of human resource development practices on service quality of services offshore outsourcing firms. *INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT*, 32(7), 703+. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2013-0047>
- Yeganeh, B., & Kolb, D. (2009). Mindfulness and experiential learning. *OD Practitioner*. <https://doi.org/Article>
- Zavyalova, E. K., Kucherov, D. G., & Tsybova, V. S. (2018). Approaches to HRD in Russian IT-companies in the period of economic crisis. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INTERNATIONAL*, 21(4), 319–339. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1419736>

8 APÊNDICE

Apêndice A – Análise dos artigos da revisão teórica de Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Título	Autor	Data	Local	Unidade de Análise	Tema	Prática DRH	Observação
Development and validation of a scale measuring approaches to work-related informal learning	Dominik E. Froehlich, Simon Beusaert e Mien Segers	2017	Áustria e Países Baixos	indivíduo	Aprendizagem	Fatores da Aprendizagem Informal identificados na pesquisa: busca proativa de feedback (superior e pares), busca de ajuda e busca de informações,	
Managers' perspectives on recruitment and human resource development practices in primary health care	Johanna Lamintakanen, Tuula Kivinen e Juhu Kinnunen	2010	Finlândia	indivíduo	Aprendizagem	descritas como uma visão geral de DRH investigam percepção sobre desenvolvimento, aprendizagem formal e informal.	<p>Medidas de Práticas de DRH</p> <p>As necessidades organizacionais formam uma base para o desenvolvimento de recursos humanos em nossa organização.</p> <p>Desenvolvimento profissional é a preocupação individual de todos</p> <p>As competências necessárias no trabalho não foram definidas com base na estratégia da organização.</p> <p>É importante promover habilidades e conhecimentos relacionados a processos e procedimentos, além do desenvolvimento profissional.</p> <p>É aceitável que nem todos estejam dispostos a se desenvolver profissionalmente.</p> <p>As habilidades e o conhecimento dos funcionários são avaliados regularmente</p> <p>Funcionários mais experientes orientam os inexperientes no início.</p> <p>As habilidades e o conhecimento dos indivíduos são levados em consideração ao compartilhar tarefas em nossa unidade.</p> <p>As necessidades de desenvolvimento dos funcionários são levadas a sério e são criadas oportunidades para melhorar</p>

Training, motivation and teamwork improvement: The case of construction firms	Amin Akhavan Tabassi, Mahyuddin Ramli e Abu Hassan Abu Bakar	2011	Irã	indivíduo	Aprendizagem	Treinamento é o esforço sistemático e planejado para modificar ou desenvolver conhecimentos, atitudes, habilidades através de experiências de aprendizagem, para atingir desempenho em uma atividade ou em uma série de atividades.	itens analisados não foram descritos
A Protean Practice? Issues In The Uses And Practice Of Action Learning Amongst Practitioners And Academics	Cheryl Brook, Mike Pedler e John Burgoyne	2013	UK	indivíduo	Aprendizagem	action learning	
A study of trends in mentoring relationships existing in the Indian IT industry	Suruchi Pandey e Tanya Chhaila	2013	Índia	indivíduo	Aprendizagem	mentoring	
Response to Nieminen et al.'s Feature Article on Executive Coaching and Facilitated Multisource Feedback: Toward Better Understanding of a Growing HRD Practice	Toby Egan	2013	EUA	indivíduo	Aprendizagem	coaching	implicações em DRH através de análise crítica de artigo com estudo de amostras que receberam e não receberam coaching como parte de programa de desenvolvimento.
Reflections on 'creative' action learning in business education: some issues in its theory and practice	Cheryl Brook e Christopher Milner	2014	ND	indivíduo	Aprendizagem	Action learning	implicações em DRH através da reflexão e análise das experiências de grupo de alunos em Action Learning

<p>Training comprehensiveness: construct development and relation with role behavior</p>	<p>Anugamini Priya Srivastava and Rajib Lochan Dhar</p>	<p>2015</p>	<p>Índia</p>	<p>indivíduo</p>	<p>Aprendizagem</p>	<p>Abrangência do Treinamento é refere-se a impressão dos funcionários sobre a extensão das oportunidades de treinamento oferecidas pela organização</p>	<p>Abrangência do treinamento Recebo treinamentos regularmente / em intervalos diferentes Os supervisores explicam claramente a agenda / objetivo do treinamento O conteúdo do treinamento é relevante, útil e de fácil compreensão Minhas funções e responsabilidades são claramente discutidas como membro da equipe e individualmente Supervisores aproveitam sessões de treinamento motivacionais e interativas Os supervisores fornecem sessões de treinamento específicas e direcionadas para o desenvolvimento individual Os instrutores são conhecedores e demonstram habilidades de treinamento eficazes Eu recebo uma supervisão adequada para implementar as habilidades aprendidas em treinamento Recebo treinamento com base em nossos problemas e questões práticas Recebo conhecimento prático por meio de treinamento para realizar meu trabalho Recebo recursos e equipamentos suficientes para um treinamento eficaz Eu aprendo novas habilidades cada vez Recebo diferentes estilos de treinamento (por exemplo, jogos, palestras e seminários) Recebo horas suficientes de treinamento Posso aplicar habilidades de treinamento em situações da vida real Minhas necessidades de treinamento são atendidas Tenho a oportunidade de aprender, adaptar e melhorar Meu desempenho melhora com o treinamento fornecido O treinamento fornecido me inspira a trabalhar para o sucesso organizacional</p>
<p>Antecedents and outcomes of non-profit public service motivation in Korean NPOs</p>	<p>Sung Min Park e Min Young Kim</p>	<p>2016</p>	<p>Korea</p>	<p>indivíduo</p>	<p>Aprendizagem</p>	<p>treinamento</p>	<p>Medição do Desenvolvimento de Recursos Humanos (cinco itens) (1) Eu sei que os programas de treinamento têm um impacto positivo no desempenho no trabalho; (2) o programa de treinamento é útil para melhorar o desempenho no trabalho; (3) uso os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) aprendidos no programa de treinamento no meu local de trabalho; (4) os CHA aprendidos com o programa de treinamento são necessários para o meu desempenho no trabalho; e (5) a situação do programa de treinamento é semelhante às circunstâncias reais do trabalho.</p>

A Review of the Literature on Structured On-the-Job Training and Directions for Future Research	Sahar Ahadi e Ronald L. Jacobs	2017	USA	indivíduo	Aprendizagem	on the job training	
A Work and Learning Dual System Model for Talent Development in South Korea: A Multiple Stakeholder View	Dae Seok Chai, Sehoon Kim e Minjung Kim	2018	Coreia do Sul	nação	Aprendizagem	on the job training	
Examining training and skills development of youth and young adults in the Ghanaian context: an HRD perspective	Nana Arthur-Mensah e Meera Alagaraja	2018	Ghana	nação	Aprendizagem	Discussão sobre as Práticas de DRH listadas como políticas nacionais. - Treinamento de habilidades empreendedoras - Educação e treinamento profissional técnico - Educação profissional e desenvolvimento de habilidades nas escolas secundárias - Iniciativas de treinamento e desenvolvimento de habilidades	
A Conceptual Model for Developing Mindsets for Strategic Insight Under Conditions of Complexity and High Uncertainty	Lyle Yorks e Alike Nicolaidis	2012	EUA	organização	Aprendizagem	estratégias de aprendizado para reflexão crítica	
New employee orientation: cases of Korean corporations	Minjung Kim, Dae Seok Chai, Sehoon Kim & Soyoun Park	2015	Coreia do Sul	organização	Aprendizagem	Integração a prática foi analisada a partir de documentação enviada pelas organizações participantes do estudo.	
A Model to Optimize Knowledge Flow in Team Working	Peyman Akhavan, Ali Shahabipour e Reza Hosnavi	2018	Irã	organização	Aprendizagem	fluxos de aprendizagem em time	
Approaches to HRD in Russian IT-companies in the period of economic crisis	Elena K. Zavyalova, Dmitry G. Kucherov e Victoria S. Tsybova	2018	Rússia	organização	Aprendizagem	treinamento formal e informal	As práticas de DRH mais utilizadas em tempos de crise são as de treinamento: - treinamento interno - treinamentos financiados - estágios entre departamentos - mentoria

HRD practices in local private sector companies and MNC subsidiaries in Australia, 1996-2009	Peter McGraw e Melissa Peretz	2011	Austrália	organização	DRH	descritas na pesquisa CRANET	Eficácia do treinamento 2 itens Avaliação do treinamento 3 itens Desenvolvimento de carreira 5 itens Avaliação formal de desempenho 4 itens Entradas no processo de avaliação de desempenho 6 itens Dados de avaliação de desempenho para tomada de decisão 4 itens
Human resource development practices, managers and multinational enterprises in Australia Thinking globally, acting locally	Gitika Sablok, Pauline Stanton, Timothy Bartram, John Burgess e Brendan Boyle	2017	Austrália	organização	Aprendizagem e Carreira	As variáveis usadas para representar a DRH são: Gastos com treinamento e desenvolvimento Sistema formal de planejamento de sucessão para gerentes Programa de desenvolvimento gerencial Sistema formal de Gestão de Talentos	
Effects of human resource development practices on service quality of services offshore outsourcing firms	Vathsala Wickramasinghe	2015	Sri Lanka	organização	Aprendizagem e Carreira	engajamento de talentos se conecta a temas de desenvolvimento de carreira e gestão de desempenho, já o treinamento diz respeito a aprendizagem formal.	Engajamento de talentos , percepção sobre: - sistema de gestão de performance e talento - preenchimento de vagas interno - plano de desenvolvimento formal - identificação de performance diferenciada - reconhecimento de realizações e conquistas Treinamento , percepção sobre: - treinamento de processos - treinamento relacionado ao trabalho como prioridade - avaliação da efetividade dos treinamentos - programas relevantes para execução de tarefas - sistema para tomada de decisão em relação a treinamento - programa de treinamento para novos empregados
360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals?	Rainer Hensel , Frans Meijers , Rien van der Leeden e Joseph Kessels	2010	Países Baixos	organização	Desenvolvimento Organizacional	360 feedback	
Supporting staff through stressful organizational change	Roy K Smollan	2017	Nova Zelândia	indivíduo	Desenvolvimento Organizacional	não descritas	implicações em DRH através de análise do papel do suporte em situação organizacionais e profunda mudança.

Contractors' human resource development practices and their effects on employee soft skills	Benson T.H. Lim e Florence Y.Y. Ling	2011	Singapura	indivíduo	DRH	Práticas de DRH - 9 itens de aprendizagem - 3 carreira - 5 reconhecimento - 3 mudança	Adesão às práticas de DRH e relação com competências e resistência à mudança
Development (f) or Maintenance? An Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations	Klaske N. Veth, Ben J. M. Emans, Beatrice I. J. M. Van der Heijden, Hubert P. L. M. Korzilius, Annet H. De Lange	2015	Países Baixos	indivíduo	DRH	Práticas de RH com foco em desenvolvimento levantadas pela pesquisa Coaching de carreira e aposentadoria Designação de tarefas de mentor Treinamentos de TI Monitoramento de habilidade de trabalhar	Práticas de DRH e RH para retenção de empregados mais velhos. Apesar da discussão inicial ser de práticas de DRH e RH, a pesquisa é focada em Práticas de RH em geral
Examining the Impact of HRD Practices on Organizational Commitment and Intention to Stay Within Selected Software Companies in India	Ram Shankar Uraon	2018	Índia	indivíduo	DRH	As práticas de DRH incluem: Planejamento e Recrutamento de RH Treinamento e Aprendizagem Reconhecimento e Recompensa Avaliação e promoção de potenciais Avaliação e desenvolvimento de performance Planejamento e desenvolvimento de carreira	Práticas de DRH e Intenção de Permanecer na Organização

Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies	Frank Nana Kweku Otoo, e Mridula Mishra	2018	Ghana	indivíduo	DRH	Avaliação de Desempenho Desenvolvimento de Carreira Treinamento e Desenvolvimento	<p>Avaliação de Performance Sistema de avaliação de performance formal Avaliação de performance baseadas em resultados qualitativos e quantitativos Avaliação de performance com processos de feedback e counseling Qualidade e cuidado na avaliação de performance</p> <p>Desenvolvimento de Carreira Coaching de carreira Estratégias de desenvolvimento individual Disponibilidade de orientação de carreira sem preconceito Gestão indica tarefas para melhorar minhas habilidades</p> <p>Treinamento e Desenvolvimento Conhecimentos desenvolvidos no programa de treinamento estão disponíveis para usar no trabalho As atividades do programa de treinamento fornecidas atendem às necessidades dos funcionários Os funcionários que vão aos programas de treinamento com base em reais necessidades Conhecimentos e habilidades adequados e relevantes são adquiridos através de programa de treinamento Programas de treinamento compreendem todas as facetas da qualidade</p>
Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies	Frank Nana Kweku Otoo	2019	Ghana	indivíduo	DRH	Treinamento e Desenvolvimento Desenvolvimento de Carreira Engajamento de Empregados	
Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance The mediating role of employee performance	Frank Nana Kweku Otoo, Evelyn Akosua Otoo, Godfred Kwame Abledu, and Akash Bhardwa	2019	Ghana	indivíduo	DRH	Avaliação de Desempenho Desenvolvimento de Carreira Treinamento e Desenvolvimento	mesmos itens do artigo de 2018
Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises	Frank Nana Kweku Otoo e Mridula Mishra	2018	Ghana	indivíduo	DRH	Avaliação de Desempenho Desenvolvimento de Carreira Treinamento e Desenvolvimento	mesmos itens do artigo de 2018

Linking Human Resource Development Practices to Counterproductive Work Behaviour: Does Employee Engagement Matter	Kabiru Maitama Kura, Faridahwati Mohd. Shamsudin, Waheed Ali Umrani e Noor Maya Salleh	2019	Nigéria	indivíduo	DRH	Utiliza a escala Perceived Investment in Employee Development (PIED) de Lee e Bruvold (Lee e Bruvold, 2003) para medir as práticas de DRH	
Trends in Australian human resource development practice, 1996-2009	Melissa Peretz e Peter McGraw	2011	Austrália	organização	DRH	descritas na pesquisa CRANET	Eficácia do treinamento 2 itens Avaliação do treinamento 3 itens Desenvolvimento de carreira 5 itens Avaliação formal de desempenho 4 itens Entradas no processo de avaliação de desempenho 6 itens Dados de avaliação de desempenho para tomada de decisão 4 itens
General self-efficacy's effect on career choice goals via vocational interests and person-job fit: A mediation model	Zibin Song e Kaye Chon	2011	China	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de investigação sobre como metas individuais de carreira são influenciadas pela interação de autoeficácia geral, interesses vocacionais, e percepções de ajuste pessoa-trabalho.
Intern newcomers' global self-esteem, overall job satisfaction, and choice intention Person-organization fit as a mediator	Zibin Song e Prakash K. Chathoth	2011	China	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão sobre percepção de estagiários recém chegados nas organizações em relação ao ajuste pessoa-organização, efeitos da autoestima global e satisfação geral do trabalho.
Core self-evaluations and job performance: The mediating role of employees' assimilation-specific adjustment factors	Zibin Song e Prakash K. Chathoth	2013	China	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de análise da relação entre autoavaliações e desempenho, mediadas por ajustes de assimilação
Equity Theory Constructs in a Romanian Cultural Context	Carmen Buzea	2014	Romênia	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de investigação da percepção de indivíduos sobre equidade em questões relacionadas ao trabalho, performance e recompensa.
Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions	Brad Shuck, Devon Twyford, Thomas G. Reio Jr. e Angie Shuck	2014	ND	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão sobre o suporte que empregados recebem para participar das práticas de DRH influenciando engajamento e intenção de turnover.

Factors Affecting Perceptions of Procedural Fairness of Downsizing: A Policy Capturing Approach	Jennifer Bragger, Diana Evans, Gene Kutcher, Ken Sumner e Emily Fritzky	2015	USA	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de investigação da percepção de indivíduos sobre justiça na tomada de decisão e suporte aos demitidos em processos de downsizing
HRD challenges faced in the post-global financial crisis period - insights from the UK	Diane Rose Keeble-Ramsay e Andrew Armitage	2015	UK	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão percepção dos participantes de após a crise uma diminuição controle pessoal sobre as mudanças no local de trabalho e uma mudança cultural em direção a um clima de trabalho mais severo e um papel de DRH ausente e associado apenas ao e-learning de baixo custo, em vez de atuar em funções estratégicas de apoio objetivos de negócios sustentáveis.
Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators	Zibin Songa, Kaye Chonb, Geng Dinga e Cao Guca	2015	China	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão sobre o impacto de estratégias de socialização na adaptação, auto avaliação e engajamento no novos contratados.
Hearing the voices of Generation Y employees: a hermeneutic phenomenological study	Tabitha K. L. Coates	2017	USA	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão sobre como os cinco empregados da geração Y percebem e descrevem o significado do trabalho.
Confucian philosophy and influence on perceived values and behavioural orientations by Taiwan's millennials	Szufang Chuang e Greg G Wang	2018	Taiwan	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de análise de qual a aderência da geração milênio aos valores da filosofia de Confúcio organizados em 6 dimensões.
An Interactional Approach To Organizations' Success In Socializing Their Intern Newcomers: The Role Of General Self-Efficacy And Organizational Socialization Inventory	Zibin Song e Prakash K. Chathoth	2010	China	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	oferece implicações em DRH a partir de análise de Auto Eficácia Geral e Inventário Organizacional de Socialização em relação com a Satisfação Geral com o Trabalho do Empregado Iniciante e sua Intenção de Retornar.
Self-Awareness of Mastery and Improvability of Entrepreneurial Competence in Small Businesses in the Agrifood Sector	Thomas Lans, Harm Biemans, Martin Mulder, Jos Verstegen	2010	Países Baixos	indivíduo	implicações em DRH	auto avaliação de competências	implicações em DRH através de análise de auto avaliação e avaliação de outros em relação à competências e maestria.

Work meaning among mid-level professional employees: A study of the importance of work centrality and extrinsic and intrinsic work goals in eight countries	K Peter Kuchinke, Alexandre Ardichvili, Margaret Borchert, Edgard B. Cornachione Jr, Maria Cseh, Hye-Seung (Theresa) Kang, Seok Young Oh, Andrzej Rozanski, Urmat Tynaliev e Elena Zav'jalova	2011	Vários	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	Implicações no DRH após investigação do significado do trabalho em 8 países utilizando a pesquisa MOW (Meaning of Work) dentro do estudo GLOBE.
Bias in strategic initiative continuance decisions: framing interactions and HRD practices	Michael Workman	2012	USA	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de análise de como vieses cognitivos e os efeitos de enquadramento influenciam a tomada de decisões gerenciais sobre iniciativas estratégicas.
The Role of Perceived External Prestige in Predicting Customer-Oriented Citizenship Behaviors	Dae-seok Kang, Kenneth R. Bartlett	2013	Coreia do Sul	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	Implicações no DRH a partir da compreensão que prestígio externo percebido foi um indicador significativo para o desempenho da cidadania dos funcionários organizações do setor de serviço e o impacto percebido na reputação está relacionando ao empoderamento psicológico dos indivíduos.
Women and training: an empirical investigation in the Arab Middle East	Hayfaa A. Tlaiss e Khalil M. Dirani	2015	Oriente Médio	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	Implicações no DRH após compreensão de escassez de oportunidades de treinamento profissionais e aprendizado para as mulheres, ilustram como a discriminação organizacional, culturas e tensão influenciadas por gênero influenciam o aprendizado das mulheres.
Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age	Beatrice I.J.M. Van der Heijden, Marjan J. Gorgievski e Annet H. De Lange	2016	Países Baixos	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de análise a autopercepção e percepção do supervisor sobre empregabilidade, estilos de aprendizagem e idade
On the Discourse of Affirmative Action and Reservation in the Unites States and India: Clarifying HRD's Role in Fostering Global Diversity	Ray Haynes e Meera Alagaraja	2016	EUA e Índia	Indivíduo	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de reflexões sobre o sistema de Ação Afirmativa (AA) desenvolvido no EUA e o sistema de Reserva desenvolvido na Índia para acabar com práticas discriminatórias e aumentar a diversidade

An empirical study on the relationship between perceived employability and employee performance	Huh-Jung Hahn e Sungjun Kim	2017	Coreia do Sul	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	oferece implicações em DRH a partir de análise de Empregabilidade Percebida e Performance
Using a portfolio-based process to develop agility among employees	Sandra B. Doeze Jager-van Vliet, Marise Ph. Born e Henk T. van der Molen	2019	Países Baixos	indivíduo	implicações em DRH	não descritas	Implicações no DRH a partir do estudo objetivos traçados a partir de portfólio aumentaram no tempo a agilidade dos empregados.
Human resource development in Mauritius: context, challenges and opportunities	Thomas N. Garavan, Harris Neeliah, Raj Auckloo e Raj Ragaven	2014	Ilhas Maurício	nação	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão sobre o desenvolvimento nacional do capital humano através de melhoria da empregabilidade que compreendem aprimoramento de skills, modernização e inovação no uso de práticas de DRH, como treinamento on the job e aprendizagem no local de trabalho e também o desenvolvimento intervenções de treinamento especializadas por setor da indústria.
HRD Education in the Netherlands	Rob F. Poell	2015	Países Baixos	nação	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão sobre evolução e estado atual da formação em DRH no país
International HRD and Offshore Outsourcing: A Conceptual Review and Research Agenda	Valerie Anderson	2015	ND	nação	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão sobre o DRH internacional e a contratação de mão de obra "offshore" com proposição de modelo conceitual integrado.
The factors and conditions for national human resource development in Brazil	Torrence E. Sparkman	2015	Brasil	nação	implicações em DRH	não descritas	Implicações no DRH a partir de entendimento de fatores e condições que influenciam Desenvolvimento Nacional de Recursos Humanos (DNRH) no Brasil. Análise da natureza de transição de condições políticas, econômicas, sociais e educacionais; os desafios e tendências atuais que podem gerar um DNRH de impacto.
Is Mauritius ready to become the HRD leader in Africa? An assessment of strategic human resource development in Mauritius	Indravividushi C. Dusoye e Kavi Oogarah	2016	Ilhas Maurício	nação	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de análise do status de implementação de Desenvolvimento de Recursos Humanos Estratégico
The capability approach and national development in Nigeria: towards a youth transition model	D.O. Arubayi & L.A. Akobo	2018	Nigéria	nação	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH utilizando uma estrutura analítica de capacidade para jovens para entender como essas capacidades podem ser mais desenvolvidas e alinhadas estrategicamente no tratamento de desafios do desenvolvimento nacional à medida que os jovens navegam pela educação no caminho de transição para o trabalho

Exploring the Social Foundations of Human Resource Development: A Theoretical Framework for Research and Practice	Russell Korte	2012	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	Reflexão teórica sobre espaço social como uma estrutura fundamental de HRD
Inspecting the Hierarchy of Life Roles: A Systematic Review of Role Saliency Literature	Tomika W. Greer e Toby M. Egan	2012	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão sobre a importância dos papéis , em especial nos processos de aconselhamento de carreira, dimensão da Prática Desenvolvimento de Carreira
Illustrating Relevance, Questioning Norms, and Creating Space: Three Steps for Teaching Critical Perspectives in the HRD Classroom	Joshua C. Collins	2013	USA	ND	implicações em DRH	não descritas	artigo discutindo estratégia de ensino baseada em identidade para formação de pessoas de DRH
Invited Reaction: The Strategic Value of HRD in Lean Strategy Implementation	Lyle Yorks, Jody Barto	2013	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão sobre DRH estratégico e o sistema Lean Manufacturing
Greening HRD: Conceptualizing the Triple Bottom Line for HRD Practice, Teaching, and Research	Claire Valentin	2015	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão teórica sobre o papel do HRD e sustentabilidade, discutindo as diferentes orientações do DRH sob os pontos de vista: Compliance, Cooperação e Coexistência com ênfase na aprendizagem
The Problem of Transgender Marginalization and Exclusion: Critical Actions for Human Resource Development	Joshua C. Collins, Ciarán McFadden, Tonette S. Rocco e Mary Katherine Mathis	2015	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	Implicações no DRH situando as experiências transgêneros como relevantes e levantando questões importantes para a DRH, fornecendo ações críticas para acadêmicos e profissionais de RH poderem moldar uma realidade mais inclusiva para as pessoas trans no local de trabalho

HRD Scholars Who Laid the Foundations of HRD	Darren C. Short	2016	ND	ND	implicações em DRH	Frederick L. Otte - desenvolvimento de carreira Ronald L. Jacobs - treinamento on the job Victoria J. Marsick Karen E. Watkins - aprendizagem informal e incidental no local de trabalho Gary N. McLean - desenvolvimento organizacional Darlene F. Russ-Eft - métodos de treinamento e efetividade de programas de treinamento Richard A. Swanson - publicações e organização teórica	implicações em DRH através de discussão sobre os AHRD Outstanding Scholar Award até 2000.
Propensity score analysis: an alternative statistical approach for HRD researchers	Greggory L. Keiffer e Forrest C. Lane	2016	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de sugestão de uso de metodologia de análise de escores de propensão.
Means vs ends: theorizing a definition of human resource development	Greg G. Wang, Jon M. Werner, Judy Y. Sun, Ann Gilley e Jerry W. Gilley	2017	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	discussão crítica sobre definições de DRH
The ethics of HRD practice	K. Peter Kuchinke	2017	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	Implicações em DRH descrevendo os principais princípios da ética da virtude no contexto de organização e do trabalho e argumentando que o foco em sabedoria prática deve ser vista como uma preocupação central da prática DRH e educação em direitos humanos.
Why is organizing human resource development so problematic? Perspectives from the learning-network theory (Part II).	Rob F. Poell e Ferd van der Krogt	2017	Países Baixos	ND	implicações em DRH	não descritas	Implicações no DRH após reflexão dos eixos de organização do DRH.
Pragmatism and Human Resource Development: Practical Foundations for Research, Theory, and Practice	Russell Korte e Zachary A. Mercurio	2017	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de reflexão teórica de uma perspectiva do DRH baseado em Filosofia Pragmatista e teorias emergentes da prática

Exploring human resource development research themes: A keyword network analysis	Sangok Yoo, SoebinJang ,Sang Won Byun e Sunyoung Park	2018	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de revisão de temas de artigos de DRH.
Engaging Employees at Work: Insights From India	Manish Gupta	2018	Índia	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de discussão de artigos sobre engajamento
Is HRD in need of an ethics of care?	Andrew Armitage	2018	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de reflexão teórica sobre os valores éticos que influenciam a construção das práticas de DRH
Organizational Social Capital: Ties Between HRD, Employee Voice, and CEOs	Denise M. Cumberland, Meera Alagaraja, Brad Shuck e Sharon A. Kerrick	2018	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através da proposta de modelo conceitual que identifica conexões entre as práticas de DRH, o capital social da organização, e o papel do CEO como facilitador de ambiente e mecanismos para propiciar espaço para a voz dos empregados
Making an HRD domain: identity work in an online professional community	Peter Evans	2019	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de análise do chat do Twitter de eventos de DRH como exemplos de comunidades de aprendizagem profissional engajadas no processo de construção coletiva de senso de identidade
The roles of the psychology, systems and economic theories in human resource development	Boreum Ju	2019	ND	ND	implicações em DRH	não descritas	Implicações no DRH a partir de investigação das teorias que fundamentam o DRH
Perspectives in HRD- Hart's Hardware and Supply: An Independent Consulting Dilemma	Sandra L. Willians	2017	EUA	Organização	implicações em DRH	não descritas	implicações em DRH através de estudo de caso com reflexões sobre o papel do consultor em organização.

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice B: Tabelas Desenvolvidas na Análise de Dados

Seguem as tabelas que descrevem a amostra, analisando o percentual de respostas de cada item da variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI), em relação ao total de respostas presentes na amostra por característica do respondente.

As tabelas demonstram padrões consistentes, a exceção feita ao grupo “Outro” da característica gênero.

Tabela 15 - Percentual de respostas sobre a amostra de Apr_Soc_1, Apr_Soc_2 por Gênero e Faixa Etária

	Apr_Soc_1						Apr_Soc_2					
	NS/NR	1	2	3	4	5	NS/NR	1	2	3	4	5
Mulher	0,5%	2,6%	5,5%	6,2%	34,1%	51,1%	0,4%	4,7%	8,3%	6,7%	34,8%	45,3%
Homem	0,4%	2,1%	4,1%	6,7%	32,4%	54,2%	0,3%	3,6%	6,2%	7,4%	33,1%	49,5%
Outro	1,5%	8,7%	12,6%	11,8%	34,3%	31,1%	1,0%	13,2%	14,5%	10,8%	30,4%	30,2%
até 20	0,5%	2,1%	4,0%	7,1%	25,6%	60,8%	0,5%	5,0%	7,2%	9,7%	28,0%	49,6%
até 30	0,4%	2,3%	4,6%	7,0%	31,0%	54,6%	0,3%	4,6%	7,8%	8,6%	32,1%	46,6%
até 40	0,4%	2,3%	5,1%	6,7%	34,6%	50,8%	0,3%	4,1%	7,3%	6,9%	35,1%	46,3%
até 50	0,6%	2,4%	4,6%	5,9%	34,8%	51,7%	0,4%	3,5%	6,2%	5,6%	35,1%	49,3%
até 60	0,6%	2,0%	3,8%	5,2%	33,2%	55,1%	0,5%	2,8%	5,0%	4,9%	33,3%	53,6%
até 70	0,9%	2,2%	2,9%	4,6%	30,5%	59,0%	0,2%	2,6%	4,1%	3,9%	28,4%	60,8%
>70	0,7%	3,4%	6,8%	8,8%	26,4%	54,1%	0,0%	6,1%	4,1%	10,1%	24,3%	55,4%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 16 - Percentual de respostas sobre a amostra de Apr_For_1, Apr_For_2 por Gênero e Faixa Etária

	Apr_For_1						Apr_For_2					
	NS/NR	1	2	3	4	5	NS/NR	1	2	3	4	5
Mulher	1,3%	4,2%	6,1%	5,0%	22,9%	60,5%	1,1%	4,2%	6,9%	7,6%	29,9%	50,3%
Homem	1,0%	4,1%	5,5%	6,2%	22,6%	60,5%	0,9%	4,3%	6,0%	8,0%	27,7%	53,2%
Outro	2,8%	13,5%	14,6%	12,3%	22,5%	34,2%	2,0%	15,8%	14,7%	14,6%	25,4%	27,5%
até 20	2,5%	3,6%	4,4%	6,9%	19,5%	63,0%	2,0%	3,2%	4,6%	9,5%	25,1%	55,6%
até 30	1,4%	4,7%	6,1%	6,7%	22,4%	58,6%	1,2%	4,6%	6,8%	9,1%	28,2%	50,0%
até 40	0,9%	4,5%	6,3%	5,9%	23,6%	58,7%	0,8%	4,8%	7,0%	8,0%	29,2%	50,4%
até 50	0,8%	3,4%	5,0%	4,6%	22,5%	63,7%	0,7%	3,7%	5,6%	6,2%	28,7%	55,1%
até 60	1,2%	2,7%	4,2%	3,9%	21,5%	66,6%	0,8%	2,9%	4,3%	5,3%	28,6%	58,0%
até 70	1,2%	2,4%	3,2%	3,6%	20,2%	69,4%	1,2%	3,1%	3,7%	5,2%	25,4%	61,4%
>70	2,7%	6,8%	2,7%	8,1%	18,9%	60,8%	2,0%	5,4%	7,4%	8,8%	24,3%	52,0%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 17- Percentual de respostas sobre a amostra de Apr_Inf_1, Apr_Inf_2 por Gênero e Faixa Etária

	Apr_Inf_1						Apr_Inf_2					
	NS/NR	1	2	3	4	5	NS/NR	1	2	3	4	5
Mulher	2,9%	4,1%	4,9%	9,9%	26,6%	51,7%	0,9%	2,7%	3,6%	5,9%	25,9%	60,9%
Homem	2,5%	4,1%	4,6%	10,6%	26,8%	51,3%	0,7%	2,5%	3,0%	5,9%	24,2%	63,6%
Outro	4,4%	12,7%	9,6%	13,8%	26,1%	33,4%	3,7%	10,1%	8,6%	13,1%	30,4%	34,1%
até 20	3,4%	2,9%	3,4%	10,7%	23,3%	56,3%	1,1%	2,8%	3,0%	7,2%	24,1%	61,8%
até 30	2,4%	4,0%	4,5%	10,4%	25,6%	53,0%	0,8%	3,1%	3,7%	6,9%	25,3%	60,2%
até 40	2,4%	4,3%	5,1%	10,6%	27,2%	50,4%	0,7%	2,7%	3,5%	5,9%	25,5%	61,8%
até 50	3,1%	4,1%	4,7%	9,6%	28,1%	50,3%	0,8%	2,1%	2,6%	4,7%	24,1%	65,6%
até 60	3,6%	4,5%	4,6%	10,1%	27,7%	49,5%	1,0%	2,0%	2,1%	5,0%	23,5%	66,3%
até 70	3,5%	4,3%	4,5%	9,2%	25,6%	52,9%	1,5%	2,3%	1,7%	4,3%	21,3%	68,8%
>70	2,7%	7,4%	4,7%	12,8%	20,9%	51,4%	1,4%	6,1%	6,8%	7,4%	20,3%	58,1%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 18 - Percentual de respostas sobre a amostra de Apr_Exp_1, Apr_Exp_2 por Gênero e Faixa Etária

	Apr_Exp_1						Apr_Exp_2					
	NS/NR	1	2	3	4	5	NS/NR	1	2	3	4	5
Mulher	0,6%	3,5%	5,4%	6,3%	28,6%	55,6%	1,9%	4,2%	6,9%	9,5%	35,2%	42,3%
Homem	0,5%	3,6%	4,8%	6,9%	28,4%	55,9%	1,3%	4,2%	6,2%	10,0%	34,6%	43,8%
Outro	1,9%	13,4%	14,4%	16,7%	26,9%	26,8%	2,7%	14,6%	15,7%	17,3%	31,6%	18,2%
até 20	1,0%	2,3%	3,2%	6,7%	25,1%	61,7%	2,8%	4,1%	5,8%	13,5%	31,0%	42,7%
até 30	0,6%	3,5%	4,9%	7,5%	28,2%	55,3%	1,9%	4,6%	6,9%	11,8%	34,3%	40,5%
até 40	0,5%	4,0%	5,7%	7,0%	29,3%	53,6%	1,3%	4,3%	6,8%	9,7%	35,4%	42,5%
até 50	0,5%	3,3%	4,8%	5,5%	28,2%	57,8%	1,2%	3,6%	5,8%	7,6%	35,2%	46,6%
até 60	0,5%	3,0%	4,1%	5,3%	28,1%	59,0%	1,5%	3,7%	5,2%	6,9%	34,7%	48,1%
até 70	0,8%	2,6%	3,6%	4,5%	24,9%	63,6%	1,2%	3,5%	4,0%	6,6%	34,5%	50,3%
>70	0,7%	7,4%	6,1%	11,5%	18,9%	55,4%	2,7%	6,8%	6,1%	9,5%	28,4%	46,6%

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice C: Tabelas de Contingência

Seguem as tabelas de contingência que contaram a frequência de respostas no encontro de cada item da escala que mediu cada uma das assertivas da variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI) com cada possível resposta para a variável “Intenção de Permanecer na Organização” (IPO). As análises foram feitas por assertiva e apresentaremos todas elas, sendo que a tabela de contingência que analisou o item Apr_Soc_1 e IPO foi apresentada no corpo do texto sob a denominação Tabela 11.

Tabela 11 – Tabela de Contingência Apr_Soc_1 e IPO

Int_Perm	Apr_Soc_1						Soma c/ resposta	Contagem geral
	NS/NR	1	2	3	4	5		
Estou procurando outra empresa neste momento	73	826	1.067	1.090	2.695	2.335	8.013	8.086
Por menos de 1 ano	71	678	1.058	1.228	3.813	4.475	11.252	11.323
Entre 1 e 3 anos	177	1.088	2.409	3.073	12.727	15.857	35.154	35.331
Entre 3 e 5 anos	151	635	1.495	2.112	10.425	14.596	29.263	29.414
Entre 5 e 10 anos	127	605	1.437	2.205	12.213	17.915	34.375	34.502
Mais de 10 anos	121	462	1.032	1.668	9.906	17.272	30.340	30.461
Gostaria de me aposentar nesta empresa	422	1.513	3.220	4.936	30.881	59.694	100.244	100.666
Total	1.142	5.807	11.718	16.312	82.660	132.144		249.783

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 19 - Tabela de Contingência Apr_Soc_2 e IPO

Int_Perm	Apr_Soc_2						Soma c/ resposta	Contagem geral
	NS/NR	1	2	3	4	5		
Estou procurando outra empresa neste momento	40	1.380	1.427	810	2.443	1.986	8.046	8.086
Por menos de 1 ano	54	1.140	1.519	1.169	3.542	3.899	11.269	11.323
Entre 1 e 3 anos	145	1.961	3.667	3.179	12.251	14.128	35.186	35.331
Entre 3 e 5 anos	109	1.169	2.258	2.362	10.330	13.186	29.305	29.414
Entre 5 e 10 anos	90	1.021	2.249	2.551	12.202	16.389	34.412	34.502
Mais de 10 anos	105	800	1.520	1.920	10.319	15.797	30.356	30.461
Gostaria de me aposentar nesta empresa	298	2.606	4.986	5.799	33.178	53.799	100.368	100.666
Total	841	10.077	17.626	17.790	84.265	119.184		249.783

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 20 - Tabela de Contingência Apr_For_1 e IPO

Int_Perm	Apr_For_1						Soma c/ resposta	Contagem geral
	NS/NR	1	2	3	4	5		
Estou procurando outra empresa neste momento	179	1.804	1.276	919	1.892	2.016	7.907	8.086
Por menos de 1 ano	219	1.329	1.357	1.114	2.896	4.408	11.104	11.323
Entre 1 e 3 anos	597	2.460	3.378	3.086	9.466	16.344	34.734	35.331
Entre 3 e 5 anos	383	1.220	2.112	2.103	7.672	15.924	29.031	29.414
Entre 5 e 10 anos	389	1.026	1.834	1.983	8.712	20.558	34.113	34.502
Mais de 10 anos	277	663	1.175	1.404	6.648	20.294	30.184	30.461
Gostaria de me aposentar nesta empresa	808	1.986	3.298	3.821	19.436	71.317	99.858	100.666
Total	2.852	10.488	14.430	14.430	56.722	150.861		249.783

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 21 - Tabela de Contingência Apr_For_2 e IPO

Int_Perm	Apr_For_2						Soma c/ resposta	Contagem geral
	NS/NR	1	2	3	4	5		
Estou procurando outra empresa neste momento	138	2.031	1.477	1.166	2.008	1.266	7.948	8.086
Por menos de 1 ano	215	1.444	1.585	1.565	3.283	3.231	11.108	11.323
Entre 1 e 3 anos	495	2.719	3.898	4.405	11.620	12.194	34.836	35.331
Entre 3 e 5 anos	351	1.252	2.273	2.987	9.800	12.751	29.063	29.414
Entre 5 e 10 anos	320	972	2.106	2.752	10.969	17.383	34.182	34.502
Mais de 10 anos	215	635	1.189	1.818	8.605	17.999	30.246	30.461
Gostaria de me aposentar nesta empresa	689	1.749	3.390	4.889	25.055	64.894	99.977	100.666
Total	2.423	10.802	15.918	19.582	71.340	129.718		249.783

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 22 - Tabela de Contingência Apr_Inf_1 e IPO

Int_Perm	Apr_Inf_1						Soma c/ resposta	Contagem geral
	NS/NR	1	2	3	4	5		
Estou procurando outra empresa neste momento	187	1.683	1.010	1.166	1.716	2.324	7.899	8.086
Por menos de 1 ano	312	1.219	1.105	1.669	3.011	4.007	11.011	11.323
Entre 1 e 3 anos	756	1.961	2.715	5.018	10.840	14.041	34.575	35.331
Entre 3 e 5 anos	722	925	1.504	3.466	9.009	13.788	28.692	29.414
Entre 5 e 10 anos	814	891	1.428	3.512	10.185	17.672	33.688	34.502
Mais de 10 anos	755	734	975	2.623	7.817	17.557	29.706	30.461
Gostaria de me aposentar nesta empresa	3.114	2.947	3.138	8.359	24.235	58.873	97.552	100.666
Total	6.660	10.360	11.875	25.813	66.813	128.262		249.783

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 23 - Tabela de Contingência Apr_Inf_2 e IPO

Int_Perm	Apr_Inf_2						Soma c/ resposta	Contagem geral
	NS/NR	1	2	3	4	5		
Estou procurando outra empresa neste momento	135	1.778	1.179	1.254	2.265	1.475	7.951	8.086
Por menos de 1 ano	173	1.180	1.247	1.607	3.516	3.600	11.150	11.323
Entre 1 e 3 anos	376	1.480	2.200	3.703	12.447	15.125	34.955	35.331
Entre 3 e 5 anos	264	582	1.074	2.093	9.108	16.293	29.150	29.414
Entre 5 e 10 anos	259	448	720	1.782	9.325	21.968	34.243	34.502
Mais de 10 anos	192	278	429	1.122	6.570	21.870	30.269	30.461
Gostaria de me aposentar nesta empresa	649	891	1.290	3.349	19.026	75.461	100.017	100.666
Total	2.048	6.637	8.139	14.910	62.257	155.792		249.783

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 24 - Tabela de Contingência Apr_Exp_1 e IPO

Int_Perm	Apr_Exp_1						Soma c/ resposta	Contagem geral
	NS/NR	1	2	3	4	5		
Estou procurando outra empresa neste momento	84	1.991	1.509	1.214	2.079	1.209	8.002	8.086
Por menos de 1 ano	104	1.330	1.458	1.568	3.472	3.391	11.219	11.323
Entre 1 e 3 anos	232	1.979	3.201	3.701	12.320	13.898	35.099	35.331
Entre 3 e 5 anos	164	829	1.637	2.322	9.786	14.676	29.250	29.414
Entre 5 e 10 anos	137	749	1.365	2.234	10.582	19.435	34.365	34.502
Mais de 10 anos	145	464	890	1.454	8.174	19.334	30.316	30.461
Gostaria de me aposentar nesta empresa	467	1.585	2.558	4.278	24.687	67.091	100.199	100.666
Total	1.333	8.927	12.618	16.771	71.100	139.034		249.783

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 25 - Tabela de Contingência Apr_Exp_2 e IPO

Int_Perm	Apr_Exp_2						Soma c/ resposta	Contagem geral
	NS/NR	1	2	3	4	5		
Estou procurando outra empresa neste momento	185	2.183	1.735	1.356	1.938	689	7.901	8.086
Por menos de 1 ano	283	1.543	1.811	1.879	3.566	2.241	11.040	11.323
Entre 1 e 3 anos	750	2.460	4.031	5.488	13.409	9.193	34.581	35.331
Entre 3 e 5 anos	576	1.151	2.173	3.563	11.652	10.299	28.838	29.414
Entre 5 e 10 anos	511	845	1.896	3.527	13.288	14.435	33.991	34.502
Mais de 10 anos	393	578	1.206	2.394	10.584	15.306	30.068	30.461
Gostaria de me aposentar nesta empresa	1.160	1.823	3.332	6.413	32.502	55.436	99.506	100.666
Total	3.858	10.583	16.184	24.620	86.939	107.599		249.783

Fonte: elaborado pela autor

Apêndice D: Tabelas de contingência com percentual de respondentes

Seguem as Tabelas de contingência com percentual de respondentes em cada possível resposta da assertiva investigada da variável “Percepção Sobre Prática de DRH Aprendizagem Individual” (PPAI), em relação ao total de respostas para cada um dos grupos da variável “Intenção de Permanecer na Organização” (IPO).

Sendo que a tabela de contingência que apresentou Apr_Soc_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO foi apresentada no corpo do texto sob a denominação Tabela 12.

Tabela 12 - Tabela de Contingência Apr_Soc_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.

Tabela Resumo	Apr_Soc_1					
Int_Perm	NS/NR	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	0,9%	10,3%	13,3%	13,6%	33,6%	29,1%
Por menos de 1 ano	0,6%	6,0%	9,4%	10,9%	33,9%	39,8%
Entre 1 e 3 anos	0,5%	3,1%	6,9%	8,7%	36,2%	45,1%
Entre 3 e 5 anos	0,5%	2,2%	5,1%	7,2%	35,6%	49,9%
Entre 5 e 10 anos	0,4%	1,8%	4,2%	6,4%	35,5%	52,1%
Mais de 10 anos	0,4%	1,5%	3,4%	5,5%	32,6%	56,9%
Gostaria de me aposentar nesta empresa	0,4%	1,5%	3,2%	4,9%	30,8%	59,5%
Total de Respostas em cada ponto da escala da assertiva sobre total da amostra	0,5%	2,3%	4,7%	6,5%	33,1%	52,9%

Fonte: elaborado pela autora

As demais tabelas estão dispostas apenas aqui, no Apêndice.

Tabela 26 - Tabela de Contingência Apr_Soc_2 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.

Tabela Resumo	Apr_Soc_2					
Int_Perm	NS/NR	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	0,5%	17,2%	17,7%	10,1%	30,4%	24,7%
Por menos de 1 ano	0,5%	10,1%	13,5%	10,4%	31,4%	34,6%
Entre 1 e 3 anos	0,4%	5,6%	10,4%	9,0%	34,8%	40,2%
Entre 3 e 5 anos	0,4%	4,0%	7,7%	8,1%	35,2%	45,0%
Entre 5 e 10 anos	0,3%	3,0%	6,5%	7,4%	35,5%	47,6%
Mais de 10 anos	0,3%	2,6%	5,0%	6,3%	34,0%	52,0%
Gostaria de me aposentar nesta empresa	0,3%	2,6%	5,0%	5,8%	33,1%	53,6%
Total de Respostas no item sobre total da amostra	0,3%	4,0%	7,1%	7,1%	33,7%	47,7%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 27 - Tabela de Contingência Apr_For_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.

Tabela Resumo	Apr_For_1					
Int_Perm	NS/NR	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	2,3%	22,8%	16,1%	11,6%	23,9%	25,5%
Por menos de 1 ano	2,0%	12,0%	12,2%	10,0%	26,1%	39,7%
Entre 1 e 3 anos	1,7%	7,1%	9,7%	8,9%	27,3%	47,1%
Entre 3 e 5 anos	1,3%	4,2%	7,3%	7,2%	26,4%	54,9%
Entre 5 e 10 anos	1,1%	3,0%	5,4%	5,8%	25,5%	60,3%
Mais de 10 anos	0,9%	2,2%	3,9%	4,7%	22,0%	67,2%
Gostaria de me aposentar nesta empresa	0,8%	2,0%	3,3%	3,8%	19,5%	71,4%
Total de Respostas no item sobre total da amostra	1,1%	4,2%	5,8%	5,8%	22,7%	60,4%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 28 - Tabela de Contingência Apr_For_2 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.

Tabela Resumo	Apr_For_2					
Int_Perm	NS/NR	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	1,7%	25,6%	18,6%	14,7%	25,3%	15,9%
Por menos de 1 ano	1,9%	13,0%	14,3%	14,1%	29,6%	29,1%
Entre 1 e 3 anos	1,4%	7,8%	11,2%	12,6%	33,4%	35,0%
Entre 3 e 5 anos	1,2%	4,3%	7,8%	10,3%	33,7%	43,9%
Entre 5 e 10 anos	0,9%	2,8%	6,2%	8,1%	32,1%	50,9%
Mais de 10 anos	0,7%	2,1%	3,9%	6,0%	28,5%	59,5%
Gostaria de me aposentar nesta empresa	0,7%	1,7%	3,4%	4,9%	25,1%	64,9%
Total de Respostas no item sobre total da amostra	1,0%	4,3%	6,4%	7,8%	28,6%	51,9%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 29 - Tabela de Contingência Apr_Inf_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.

Tabela Resumo	Apr_Inf_1					
Int_Perm	NS/NR	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	2,4%	21,3%	12,8%	14,8%	21,7%	29,4%
Por menos de 1 ano	2,8%	11,1%	10,0%	15,2%	27,3%	36,4%
Entre 1 e 3 anos	2,2%	5,7%	7,9%	14,5%	31,4%	40,6%
Entre 3 e 5 anos	2,5%	3,2%	5,2%	12,1%	31,4%	48,1%
Entre 5 e 10 anos	2,4%	2,6%	4,2%	10,4%	30,2%	52,5%
Mais de 10 anos	2,5%	2,5%	3,3%	8,8%	26,3%	59,1%
Gostaria de me aposentar nesta empresa	3,2%	3,0%	3,2%	8,6%	24,8%	60,4%
Total de Respostas no item sobre total da amostra	2,7%	4,1%	4,8%	10,3%	26,7%	51,3%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 30 - Tabela de Contingência Apr_Inf_2 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.

Tabela Resumo	Apr_Inf_2					
Int_Perm	NS/NR	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	1,7%	22,4%	14,8%	15,8%	28,5%	18,6%
Por menos de 1 ano	1,6%	10,6%	11,2%	14,4%	31,5%	32,3%
Entre 1 e 3 anos	1,1%	4,2%	6,3%	10,6%	35,6%	43,3%
Entre 3 e 5 anos	0,9%	2,0%	3,7%	7,2%	31,2%	55,9%
Entre 5 e 10 anos	0,8%	1,3%	2,1%	5,2%	27,2%	64,2%
Mais de 10 anos	0,6%	0,9%	1,4%	3,7%	21,7%	72,3%
Gostaria de me aposentar nesta empresa	0,6%	0,9%	1,3%	3,3%	19,0%	75,4%
Total de Respostas no item sobre total da amostra	0,8%	2,7%	3,3%	6,0%	24,9%	62,4%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 31 - Tabela de Contingência Apr_Exp_1 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.

Tabela Resumo	Apr_Exp_1					
Int_Perm	NS/NR	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	1,0%	24,9%	18,9%	15,2%	26,0%	15,1%
Por menos de 1 ano	0,9%	11,9%	13,0%	14,0%	30,9%	30,2%
Entre 1 e 3 anos	0,7%	5,6%	9,1%	10,5%	35,1%	39,6%
Entre 3 e 5 anos	0,6%	2,8%	5,6%	7,9%	33,5%	50,2%
Entre 5 e 10 anos	0,4%	2,2%	4,0%	6,5%	30,8%	56,6%
Mais de 10 anos	0,5%	1,5%	2,9%	4,8%	27,0%	63,8%
Gostaria de me aposentar nesta empresa	0,5%	1,6%	2,6%	4,3%	24,6%	67,0%
Total de Respostas no item sobre total da amostra	0,5%	3,6%	5,1%	6,7%	28,5%	55,7%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 32 - Tabela de Contingência Apr_Exp_2 e IPO com frequência total de respostas sobre o total de respostas do grupo da variável IPO.

Tabela Resumo	Apr_Exp_2					
Int_Perm	NS/NR	1	2	3	4	5
Estou procurando outra empresa neste momento	2,3%	27,6%	22,0%	17,2%	24,5%	8,7%
Por menos de 1 ano	2,6%	14,0%	16,4%	17,0%	32,3%	20,3%
Entre 1 e 3 anos	2,2%	7,1%	11,7%	15,9%	38,8%	26,6%
Entre 3 e 5 anos	2,0%	4,0%	7,5%	12,4%	40,4%	35,7%
Entre 5 e 10 anos	1,5%	2,5%	5,6%	10,4%	39,1%	42,5%
Mais de 10 anos	1,3%	1,9%	4,0%	8,0%	35,2%	50,9%
Gostaria de me aposentar nesta empresa	1,2%	1,8%	3,3%	6,4%	32,7%	55,7%
Total de Respostas no item sobre total da amostra	1,5%	4,2%	6,5%	9,9%	34,8%	43,1%

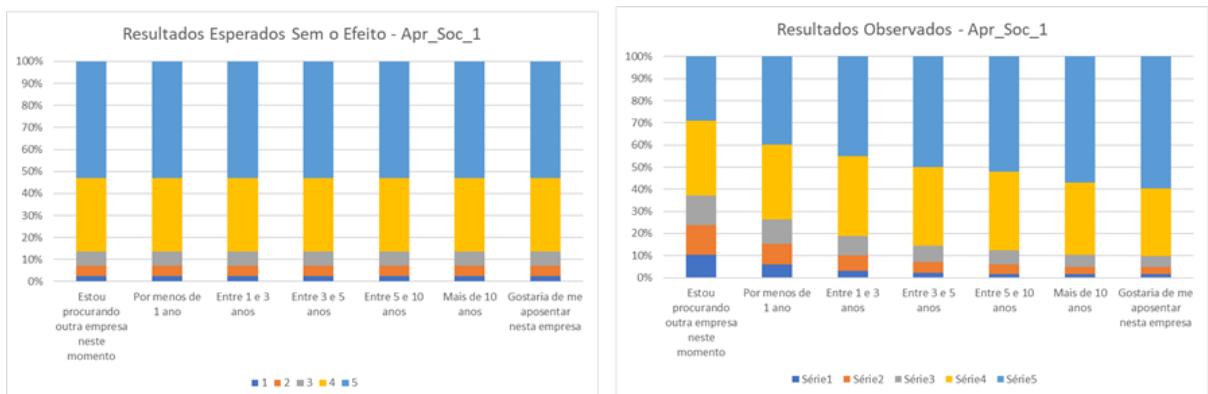
Fonte: elaborado pela autora

Apêndice E: Gráfico de Resultados

Seguem os gráficos de resultados esperados sem efeito e gráficos de resultados observados por questão que compõe a variável PPAI. Observa-se o mesmo padrão em cada um dos gráficos de resultados observados, demonstrando a associação entre as variáveis.

Os gráficos referentes ao item Apr_Soc_1 foram apresentados no corpo do texto sob a denominação Gráfico 1 e Gráfico 2, mas para uma melhor comparação foram replicados aqui, lado a lado e tratam da pergunta:

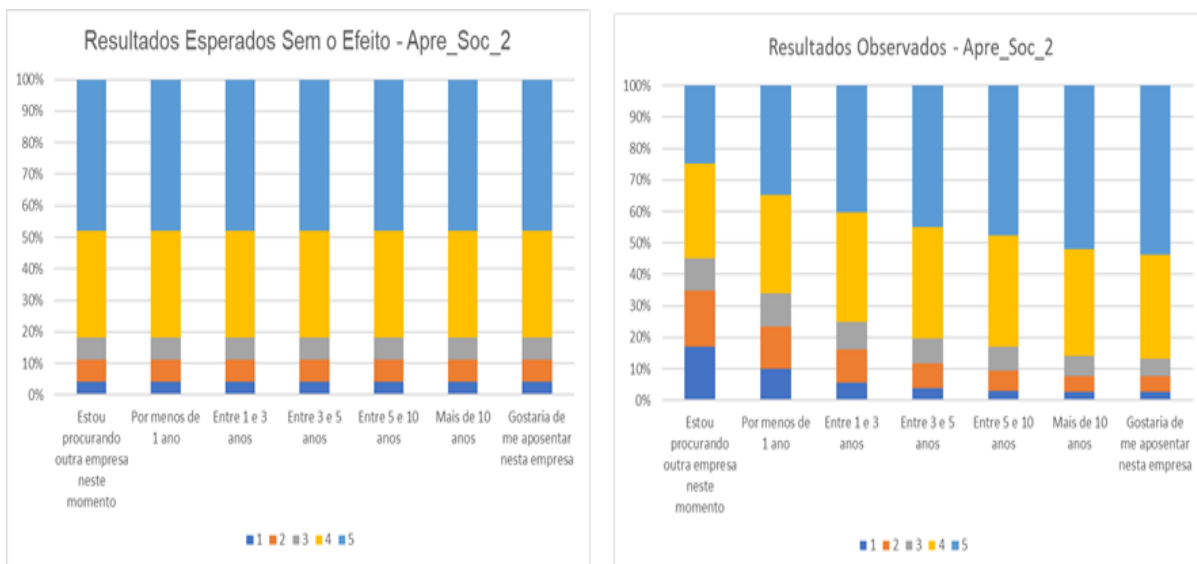
Apr_Soc_1 - Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem



Fonte: elaborado pela autora

Os gráficos deste Apêndice não foram apresentados no corpo do texto, apenas aqui para o esclarecimento de quaisquer dúvidas. O Gráfico 12 se orienta pelo item: Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras (Apr_Soc_2)

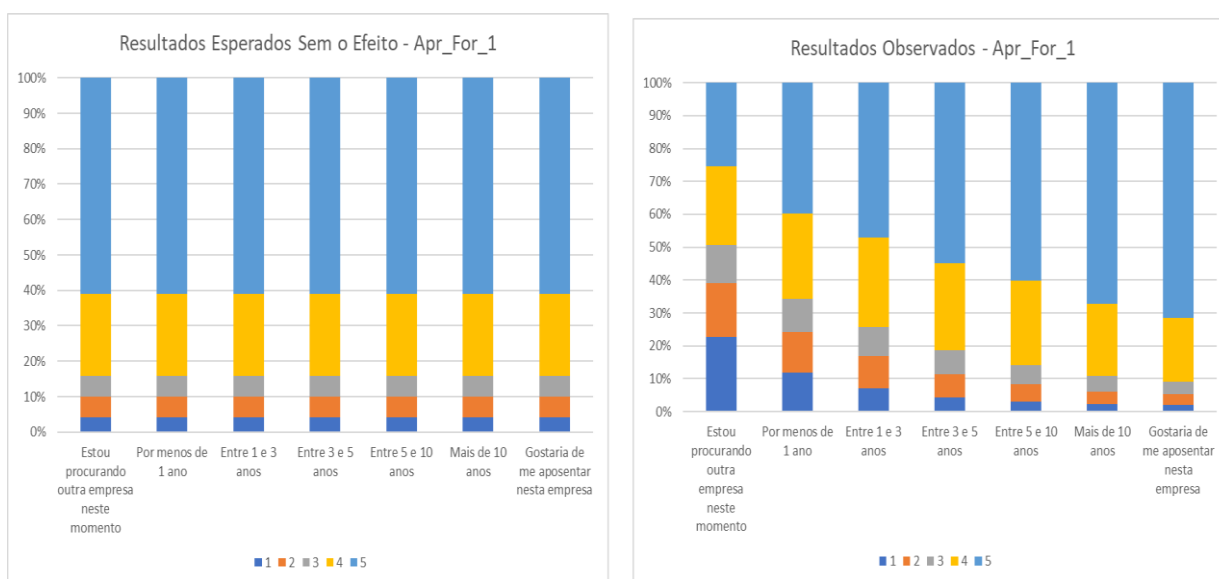
Gráfico 12 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Soc_2 e IPO



Fonte: elaborado pela autora

O Gráfico 13 se orienta pelo item: Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa (Apr_For_1)

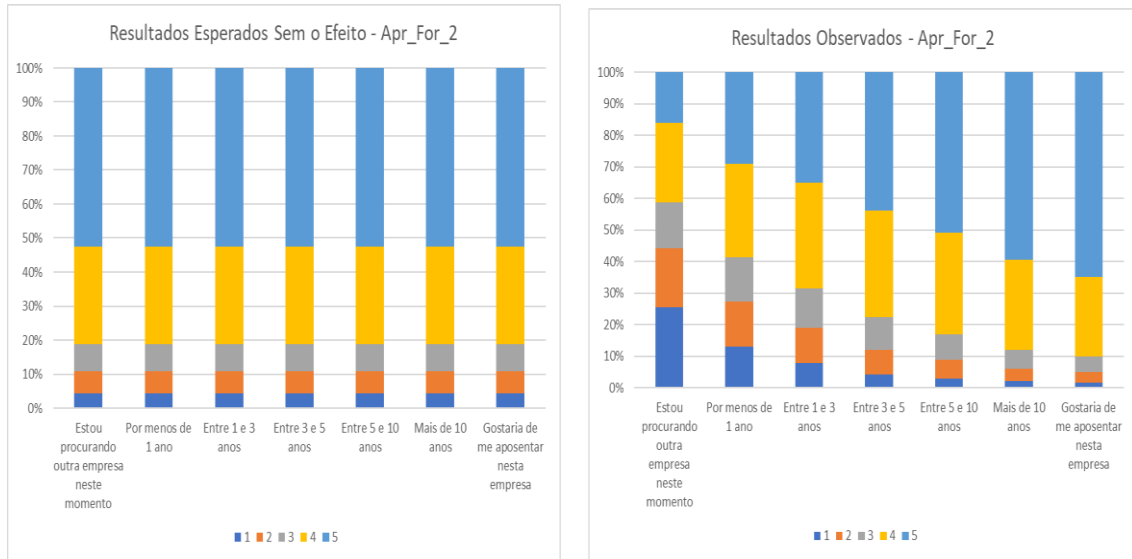
Gráfico 13 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_For_1 e IPO



Fonte: elaborado pela autora

O Gráfico 14 se orienta pelo item: Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho (Apr_For_2)

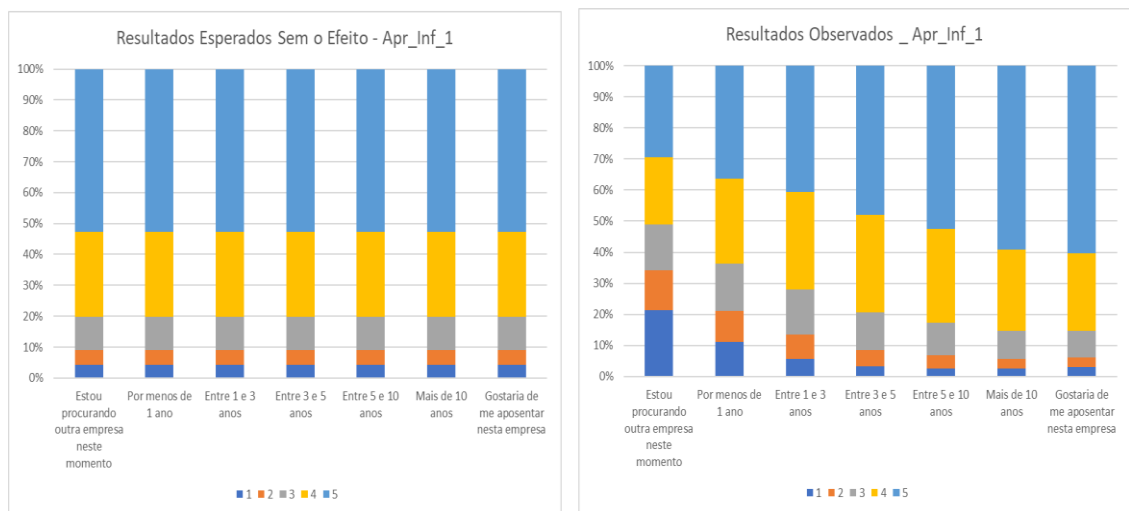
Gráfico 14 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_For_2 e IPO



Fonte: elaborado pela autora

O Gráfico 15 se orienta pelo item: Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa (Apr_Inf_1)

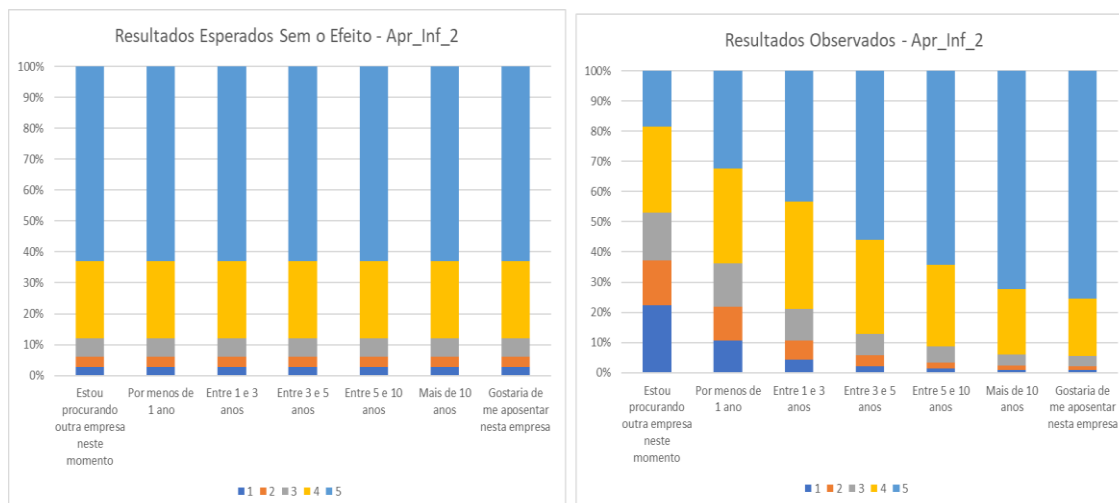
Gráfico 15 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Inf_1 e IPO



Fonte: elaborado pela autora

O Gráfico 16 se orienta pelo item: O trabalho que realizo nesta empresa apresenta desafios que estimulam o meu desenvolvimento (Apr_Inf_2)

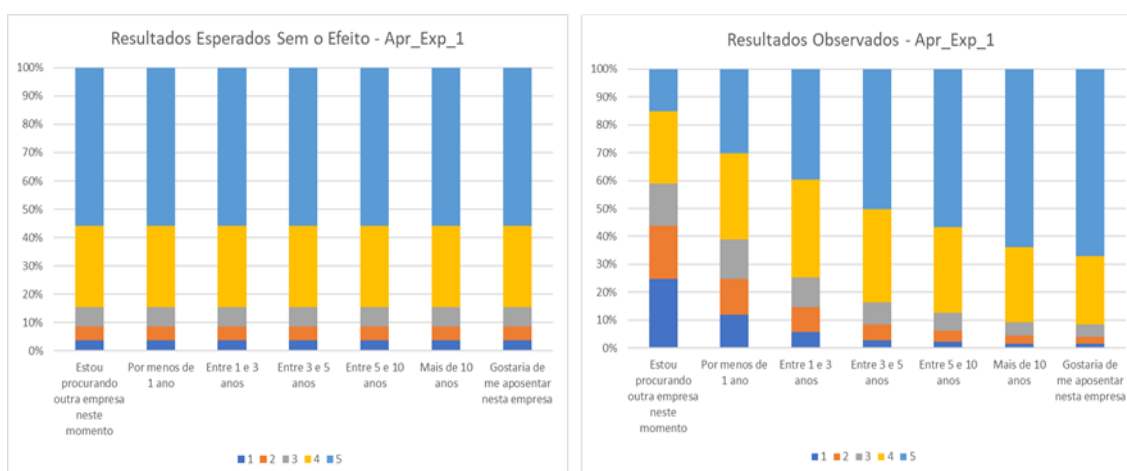
Gráfico 16 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Inf_2 e IPO



Fonte: elaborado pela autora

O Gráfico 17 se orienta pelo item: Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito meu trabalho (Apr_Exp_1)

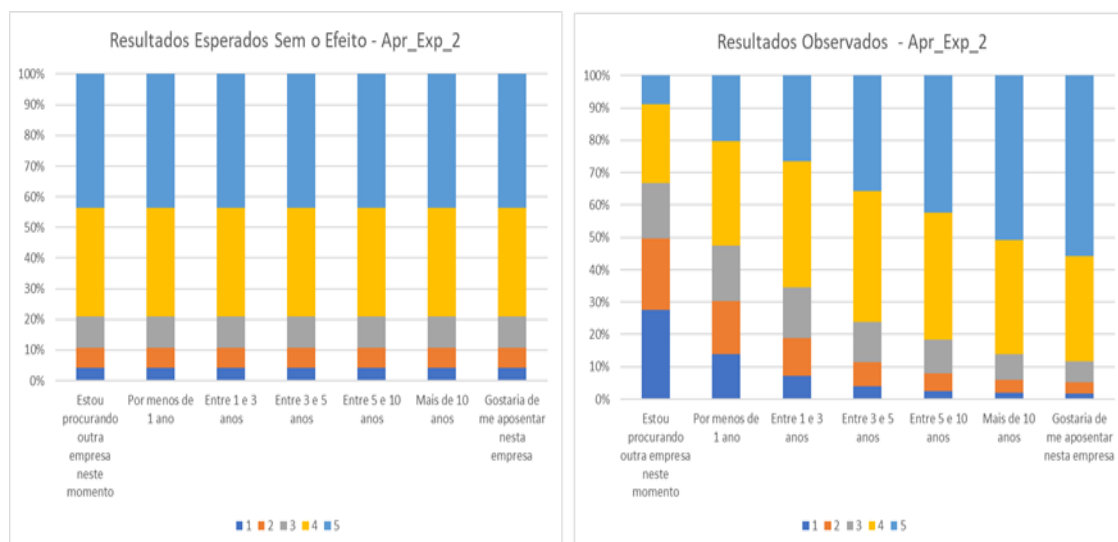
Gráfico 17 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Exp_1 e IPO



Fonte: elaborado pela autora

O Gráfico 18 se orienta pelo item: Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível (Apr_Exp_2)

Gráfico 18 - Resultados Esperados sem o Efeito de Associação e Resultados Observados para item Apr_Exp_2 e IPO



Fonte: elaborado pela autora