

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**RAYSA DA SILVA CARNEIRO**

**EFICÁCIA DO TREINAMENTO ORGANIZACIONAL: uma revisão sistemática de  
literatura a partir dos artigos apresentados no SEMEAD de 2012 a 2021**

São Luís

2023

**RAYSA DA SILVA CARNEIRO**

**EFICÁCIA DO TREINAMENTO ORGANIZACIONAL: uma revisão sistemática de literatura a partir dos artigos apresentados no SEMEAD de 2012 a 2021**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Aline Alvares Melo

São Luís

2023

Carneiro, Raysa da Silva.

Eficácia do treinamento organizacional: uma revisão sistemática de literatura a partir dos artigos apresentados no SEMEAD de 2012 a 2021 / Raysa da Silva Carneiro. – 2023.

20 f.

Orientadora: Aline Alvares Melo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Treinamento. 2. Organizações. 3. Elementos de eficácia. I. Alvares Melo, Aline. II. Título.

**RAYSA DA SILVA CARNEIRO**

**EFICÁCIA DO TREINAMENTO ORGANIZACIONAL: uma revisão sistemática de  
literatura a partir dos artigos apresentados no SEMEAD de 2012 a 2021**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 11/12/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup> Aline Alvares Melo (orientadora)

Dr<sup>a</sup> em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira

Dr. em Ciências Sociais

Universidade Federal do Maranhão

Prof<sup>a</sup> Mayana Virginia Viégas Lima

Dr<sup>a</sup> em Administração

Universidade Federal do Maranhão

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por essa conquista e por todas as outras bênçãos concedidas.

À professora Aline Alvares Melo, pela orientação acadêmica e todo o apoio prestado, sem os quais não seria possível a realização deste trabalho.

À minha família, pelo apoio que me deram e por sempre torcerem por mim, em especial, à minha mãe, que me incentivou a realizar o curso de Administração e não me deixou desistir dessa jornada universitária.

Aos colegas que conheci durante a graduação, pela troca de conhecimentos.

A todos, o meu muito obrigado!

## RESUMO

Tendo em vista a crescente necessidade das organizações investirem no desenvolvimento de seus colaboradores, o treinamento tornou-se uma importante ferramenta das empresas para tornar sua equipe capaz de corresponder aos constantes desafios e às transformações que enfrentam em um contexto dinâmico e altamente competitivo. Realizou-se, então, um levantamento de artigos científicos publicados nos Anais da SemeAd (Seminários em Administração da Universidade de São Paulo), durante o período de 2012 a 2021, para a obtenção de materiais pertinentes ao tema, com o intuito de descrever a importância do treinamento para as organizações, identificar os elementos importantes para a eficácia de treinamentos organizacionais e explicar a evolução dos elementos que contribuem para a eficácia do treinamento organizacional. Diante disso, verificou-se que houve, durante o período analisado, um significativo interesse por parte dos pesquisadores em identificar variáveis que impactam nos resultados do treinamento, o que impõe a constatação de que é crescente a necessidade de fornecer às empresas o conhecimento necessário para melhorarem o desempenho dos seus treinamentos, tendo em vista as diversas vantagens que acarreta à organização.

**Palavras-chave:** Treinamento. Organizações. Elementos de eficácia.

## **ABSTRACT**

In view of the growing need for organizations to invest in the development of their employees, training has become an important tool for companies to make their team capable of responding to the constant challenges and transformations they face in a dynamic and highly competitive context. A survey of scientific articles published in the Annals of SemeAd (Seminaries in Administration of the University of São Paulo) was then carried out, during the period from 2012 to 2021, to obtain materials pertinent to the topic, with the aim of describe the importance of training for organizations, identify the important elements for the effectiveness of organizational training and explain the evolution of the elements that contribute to the effectiveness of organizational training. In view of this, it was verified that, during the period analyzed, there was a significant interest on the part of researchers in identifying variables that impact on training results, which imposes the observation that there is a growing need to provide companies with the necessary knowledge to improve the performance of their training, taking into account the various advantages it brings to the organization.

**Keywords:** Training. Organizations. Elements of effectiveness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Seleção de artigos.....	13
Gráfico 1 – Quantidade de artigos por categoria de análise .....	14



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Artigos publicados no evento por ano .....	14
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>TREINAMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS DE EFICÁCIA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Importância do Treinamento Organizacional .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Elementos de Eficácia do Treinamento Organizacional .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>16</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>17</b>

## EFICÁCIA DO TREINAMENTO ORGANIZACIONAL: uma revisão sistemática de literatura a partir dos artigos apresentados no SEMEAD de 2012 a 2021 <sup>1</sup>

Raysa da Silva Carneiro <sup>2</sup>  
Aline Alvares Melo <sup>3</sup>

**Resumo:** Tendo em vista a crescente necessidade das organizações investirem no desenvolvimento de seus colaboradores, o treinamento tornou-se uma importante ferramenta das empresas para tornar sua equipe capaz de corresponder aos constantes desafios e às transformações que enfrentam em um contexto dinâmico e altamente competitivo. Realizou-se, então, um levantamento de artigos científicos publicados nos Anais da SemeAd (Seminários em Administração da Universidade de São Paulo), durante o período de 2012 a 2021, para a obtenção de materiais pertinentes ao tema, com o intuito de descrever a importância do treinamento para as organizações, identificar os elementos importantes para a eficácia de treinamentos organizacionais e explicar a evolução dos elementos que contribuem para a eficácia do treinamento organizacional. Diante disso, verificou-se que houve, durante o período analisado, um significativo interesse por parte dos pesquisadores em identificar variáveis que impactam nos resultados do treinamento, o que impõe a constatação de que é crescente a necessidade de fornecer às empresas o conhecimento necessário para melhorarem o desempenho dos seus treinamentos, tendo em vista as diversas vantagens que acarreta à organização.

**Palavras-chave:** Treinamento. Organizações. Elementos de eficácia.

**Abstract:** In view of the growing need for organizations to invest in the development of their employees, training has become an important tool for companies to make their team capable of responding to the constant challenges and transformations they face in a dynamic and highly competitive context. A survey of scientific articles published in the Annals of SemeAd (Seminaries in Administration of the University of São Paulo) was then carried out, during the period from 2012 to 2021, to obtain materials pertinent to the topic, with the aim of describe the importance of training for organizations, identify the important elements for the effectiveness of organizational training and explain the evolution of the elements that contribute to the effectiveness of organizational training. In view of this, it was verified that, during the period analyzed, there was a significant interest on the part of researchers in identifying variables that impact on training results, which imposes the observation that there is a growing need to provide companies with the necessary knowledge to improve the performance of their training, taking into account the various advantages it brings to the organization.

**Keywords:** Training. Organizations. Elements of effectiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um contexto dinâmico e altamente competitivo no qual as organizações estão inseridas, decorrente dos recentes avanços tecnológicos, informacionais e de comunicação, as empresas passaram a reconhecer, cada vez mais, a necessidade de investirem no capital intelectual da sua organização, por meio da aplicação de treinamentos aos seus colaboradores, a fim de que desenvolvam competências capazes de corresponder aos constantes desafios e às transformações que enfrentam. Baseado nisso, a realização de treinamento de pessoal, que seja eficaz, torna-se uma importante ferramenta das empresas para fortalecer sua equipe.

Sabe-se que o treinamento é um processo educacional de curto prazo (CHIAVENATO, 1998, p. 495 apud SILVA, 2012, p. 11), e que, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001 apud SANTOS, 2008), um dos principais objetivos do treinamento é de preparar as pessoas para a realização de diferentes tarefas inerentes à organização, dar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal no cargo atualmente ocupado, bem como a outros que o indivíduo possa vir a exercer, além de proporcionar um clima de satisfação ao trabalho.

<sup>1</sup> Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, e defendido perante banca examinadora em sessão pública, na data de 11/12/2023, na cidade de São Luis/MA;

<sup>2</sup> Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: raysa.carneiro@discente.ufma.br;

<sup>3</sup> Professora Orientadora. Dr<sup>a</sup>. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: aline.melo@ufma.br

Carvalho (1993 apud PEREIRA E FERREIRA, 2014) também cita que um treinamento eficaz e eficiente pode proporcionar vantagens, como: melhoria dos padrões profissionais dos empregados treinados, maximizações de aproveitamento das aptidões dos colaboradores, fortalecimento de autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe dos funcionários, aumento da qualidade dos produtos ou serviços produzidos, diminuição de custos pela queda de retrabalhos, melhoria na condição de competitividade, dada capacidade de oferecer produtos e serviços com o grau elevado de qualidade, e entre outras.

É indubitável as diversas vantagens que o treinamento proporciona à organização. Entretanto existem variáveis que podem influenciar na eficácia dos treinamentos. Para Borges-Andrade (2002 apud GOMES, 2017), por exemplo, um treinamento eficaz depende de um bom planejamento. Pois uma das causas que podem levar à baixa eficácia dos treinamentos costumam estar relacionados a fatores como a ausência do levantamento de necessidades de treinamento e de avaliação dos resultados, bem como ao uso de sistemas de treinamentos inadequados à realidade das organizações.

Sendo assim, a produção de conhecimentos acerca de sistemas de treinamento, especialmente aqueles com o intuito de identificar os fatores que impactam de maneira positiva nos programas de treinamentos, tornou-se fundamental.

Com base no exposto, o problema da presente pesquisa pode ser enunciado da seguinte forma: “Como têm evoluído os estudos sobre treinamento organizacional no que tange aos elementos fundamentais para a sua eficácia?”

Para responder a essa pergunta, esta pesquisa realizou uma revisão sistemática de literatura para a obtenção de materiais que descrevessem a importância do treinamento para as organizações, bem como os elementos essenciais para sua eficácia.

Dessa forma, este trabalho possui como objetivo geral: “analisar a evolução dos estudos sobre treinamento organizacional do SemeAd, no período de 2012 a 2021, no que tange aos elementos fundamentais para a sua eficácia”. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: 1) Descrever a importância do treinamento para as organizações; 2) Identificar os elementos importantes para a eficácia de treinamentos organizacionais; 3) Explicar a evolução dos elementos que contribuem para a eficácia do treinamento organizacional.

Assim, este estudo tem como justificativa sintetizar e atualizar o conhecimento atual acerca do tema de treinamento organizacional no que concerne aos elementos fundamentais para a sua eficácia, apresentando explicações sobre a evolução dos estudos acerca dessa temática.

## **2 TREINAMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS DE EFICÁCIA**

Nessa seção, será abordado o treinamento organizacional, seus conceitos e sua relevância para as organizações, mencionados por autores dessa temática. Bem como os elementos capazes de influenciar na eficácia dos treinamentos, ou seja, elementos que podem gerar resultados satisfatórios em programas instrucionais, sendo estes, respaldados pela literatura, oriundos de estudos realizados por pesquisadores da área em questão.

### **2.1 Importância do Treinamento Organizacional**

Primeiramente, faz-se necessário a compreensão a respeito do conceito de treinamento organizacional. Segundo Becker, Maske e Martins (2015), treinamento organizacional refere-se ao preparo profissional ou a orientação recebida pelos colaboradores no ambiente de trabalho, com o objetivo de prepará-los para desempenharem uma determinada função adequadamente.

Entende-se, portanto, que é por meio do treinamento que é possível transmitir informações relativas à organização, bem como atualizações acerca de conhecimentos e práticas de cada cargo ou atividades pertinentes ao funcionário conforme a necessidade, para que ele tenha um bom desempenho profissional. Pois conforme Marras (2009, p. 145), o treinamento “é um processo de assimilação da cultura em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Chiavenato (2009, p. 389) também menciona que “o treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização”. Sendo assim, o treinamento pode gerar custos, mas quando bem aplicado na organização, resultará em maior competitividade para a empresa.

Dessa forma, tendo em vista que, os colaboradores, ao adquirirem novas habilidades, conhecimento e competências por meio do treinamento, estarão, portanto, atualizados conforme as necessidades do mercado. Motivo pelo qual o treinamento organizacional torna-se uma importante ferramenta para as organizações para atingirem o sucesso em seus negócios e processos. (KNAPIK, 2005 apud VARGAS, 2021).

Sabe-se, portanto, que a realização de treinamentos impacta, de maneira positiva, nos resultados da empresa ao influenciar no aumento da qualificação da equipe. Pois conforme relata Boog (2013 apud AZEREDO, 2019), uma equipe qualificada trará resultados positivos para a organização, uma vez que, quanto maior for a qualidade da equipe, melhor será o serviço prestado por ela.

Sendo assim, o investimento na qualificação de pessoal de uma organização, por meio do treinamento, acarretará a uma melhor otimização de suas atividades desenvolvidas e, conseqüentemente, no aumento da produtividade da empresa. Consoante ao mencionado, Chiavenato (2009) cita que o processo de treinamento permite aos colaboradores adquirirem novas habilidades e conhecimentos que os possibilitam a serem mais produtivos e contribuir para a excelência da organização ao desempenharem suas atividades com mais rapidez e qualidade.

Outro fator que poderá ser observado com a prática de treinamentos, além do aumento da qualificação de pessoal, aumento da produtividade e competitividade da empresa, é o aumento na motivação da equipe. Tendo em vista que, ao observarem que a empresa se preocupa com seus funcionários ao investir no aperfeiçoamento de suas competências, os mesmos passam a se sentirem mais dispostos a darem o melhor de si para conseguir alcançar os objetivos da organização. (BOOG, 2013 apud AZEREDO, 2019).

Também convém ressaltar, que a motivação dos colaboradores, como resultado do treinamento, além de influenciar na produtividade, também influencia no clima organizacional da empresa, ou seja, influencia no grau de satisfação da equipe de trabalho, impactando diretamente na produtividade do empregado. (LUZ, 2001 apud BIEGELMEYER et al., 2015).

Consoante o exposto, Chiavenato (2003 apud SANTOS E RODRIGUES, 2019) também menciona que, a motivação, além de influenciar na produtividade dos colaboradores, ao produzirem com mais qualidade e agilidade, também fortalece o relacionamento interpessoal, ajuda a melhorar a qualidade de vida e o clima organizacional, o que colabora também na cultura da empresa e nos lucros obtidos pela mesma, conforme teorias já comprovadas por Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

Conforme os argumentos supracitados, entende-se que o treinamento proporciona vários benefícios a qualquer organização, podendo mencionar alguns, dentre eles: aumento das habilidades, aumento da produtividade, aumento da motivação pessoal, melhoria na qualidade dos resultados e melhoria no clima organizacional. (MARRAS, 2011 apud SANTOS E RODRIGUES, 2019).

## 2.2 Elementos de Eficácia do Treinamento Organizacional

Em busca de identificar variáveis capazes de influenciar a eficácia de treinamentos organizacionais, pesquisadores e profissionais voltaram-se para o estudo do impacto de uma série de variáveis sobre resultados de programas de treinamento, desenvolvimento e educação. À vista disso, pode-se dizer que essas pesquisas reconheceram a influência do contexto organizacional e de características individuais sobre os resultados do treinamento. (MENESES E ABBAD, 2010).

Nesse sentido, dentre os diversos modelos de avaliação de treinamento desenvolvidos com o intuito de explicar a influência de algumas variáveis sobre o efeito de treinamentos, cita-se o Modelo de Meneses, “que possibilita a investigação do relacionamento de características do treinamento, suas clientelas e de suporte à transferência com o nível de avaliação de impacto do treinamento no trabalho.” (MENESES E ABBAD, 2003).

Segundo Meneses e Abbad (2003), o primeiro componente do Modelo de Meneses, denominado de Características do Treinamento, está relacionado à definição dos objetivos (cognitivo, afetivo e psicomotor) e quantidade de instrutores por treinamento. Ou seja, para a realização de um treinamento eficaz, antes é necessário estabelecer os objetivos da aprendizagem, para saber quais conhecimentos, habilidades ou comportamentos o treinando deverá expressar no final do treinamento, assim como a quantidade de responsáveis pelo treinamento serão necessários.

Já o segundo componente do modelo de avaliação citado, denominado de Características da Clientela, são definidas de acordo com os seguintes aspectos: (i) autoeficácia, relacionado com a autoavaliação dos treinandos acerca das suas capacidades para obter sucesso em suas realizações; (ii) motivação para o treinamento, vinculado ao grau de esforço do treinando para receber conhecimento e repassá-los para o seu trabalho; (iii) locus de controle, relacionada às crenças sobre os fatores que controlam seu comportamento; (iv) características demográficas, relacionadas à faixa etária, sexo, estado civil, ter filhos ou não, nível educacional, gênero, entre outras. (MENESES E ABBAD, 2003).

Dentre as Características da Clientela mencionadas, destaca-se a autoeficácia, motivação para o treinamento e locus de controle, como as variáveis que têm se mostrado as melhores preditoras de resultados de treinamentos.

Sendo assim, convém ressaltar que, a autoeficácia, umas das características da clientela ou características individuais que mais têm ganhado destaque em pesquisas nacionais e internacionais, foi pioneiramente definido por Bandura (1977 apud GUIMARÃES, 2013), como “as crenças das pessoas sobre suas próprias capacidades de produzir níveis esperados de desempenho”.

Dessa forma, entende-se que, autoeficácia, trata-se da crença sobre o quanto um indivíduo se sente capaz de realizar tarefas aprendidas no treinamento. Desse modo, supõe-se que indivíduos que acreditam serem capazes de obter sucesso nas suas atividades, tendem a apresentar melhores níveis de desempenho em relação àqueles que se julgam incapazes. (MENESES E ABBAD, 2010).

Concomitantemente, segundo Marx (1982 apud MENESES E ABBAD, 2010), indivíduos que, após o término do treinamento, sentem-se capazes de colocar o aprendizado em prática para o alcance de um bom resultado em suas tarefas, provavelmente, tendem a resistir mais ao encontrarem obstáculos ao uso das novas habilidades no trabalho.

Em relação à variável motivação para o treinamento, Maximiliano (2008 apud GOMES, 2012) define como sendo a disposição, interesse ou vontade de alcançar metas ou executar uma tarefa. Sendo assim, sabendo que a motivação influencia o colaborador na execução de suas funções na organização, indivíduos desmotivados exercem com menos

eficácia suas tarefas. Ao contrário disso, colaboradores motivados desempenharão seu trabalho com mais dedicação e, conseqüentemente, obterão melhores resultados.

Consoante a variável locus de controle, Noe (1986 apud MENESES E ABBAD, 2004) menciona que, um indivíduo com locus de controle interno acredita que o seu sucesso depende do seu próprio esforço. Já um indivíduo com locus de controle externo acredita que os resultados do seu trabalho estão fora do seu controle pessoal, atribuindo-os, assim, à sorte ou à ação de outros.

Diante disso, em uma revisão de literatura, Colquit, LePine e Noe (2000 apud MENESES E ABBAD, 2003), demonstram a forte relação entre locus de controle e motivação para aprender, indicando que indivíduos com locus de controle interno tendem a apresentar alto nível de motivação, tendo em vista que para obterem bons resultados, necessitam se empenhar mais.

Por fim, o terceiro componente do Modelo de Meneses capaz de impactar nos resultados do treinamento, denominado de Suporte à Transferência de Treinamento, refere-se ao nível de apoio psicossocial (clima para transferência) e material (disponibilidade de equipamentos) na aplicação dos novos conhecimentos adquiridos. (TAMAYO E ABBAD, 2006). Ou seja, uma boa percepção que os colaboradores têm em relação à empresa, bem como a disponibilidade de equipamentos adequados para a execução das funções, contribuem para a aplicação correta dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em treinamentos para situações de trabalho.

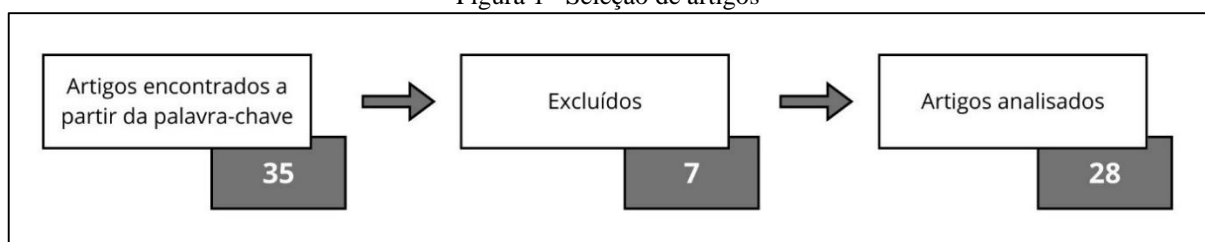
### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa trata-se de uma revisão sistemática de literatura das publicações do SemeAD (Seminários em Administração da Universidade de São Paulo), entre os anos de 2012 a 2021, utilizando-se a palavra-chave: treinamento. A escolha por essas publicações ocorreu em virtude da relevância desse fórum de discussão, considerado um dos mais importantes no ramo da produção acadêmica no âmbito da Administração no Brasil.

Conforme Galvão e Pereira (2014), a revisão sistemática de literatura, trata-se de uma modalidade de pesquisa de caráter investigativo, focada em uma questão bem definida, que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis. Sendo assim, os métodos para elaboração de revisões sistemáticas prevêm: (1) elaboração da pergunta de pesquisa; (2) busca na literatura; (3) seleção dos artigos; (4) extração dos dados; (5) avaliação da qualidade metodológica; (6) síntese dos dados (metanálise); (7) avaliação da qualidade das evidências; e (8) redação e publicação dos resultados.

Sendo assim, realizou-se a busca de artigos no sítio eletrônico do evento utilizando a palavra-chave mencionada, o que resultou em um total de 35 artigos científicos, datados de 2012 a 2021. Após a leitura desses artigos, foram excluídos 7 artigos por não estarem relacionados diretamente com a presente pesquisa, mas por tratarem de temas específicos do contexto tecnológico, esportivo e acadêmico, restando, dessa forma, 28 artigos para serem analisados conforme figura 1.

Figura 1– Seleção de artigos



Fonte: Autora (2023). Elaborado a partir dos resultados de pesquisa do SemeAD.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, considerando dois critérios de pesquisa definidos por Galvão e Pereira (2014): avaliação da qualidade das evidências, e redação e publicação dos resultados.

Vale ressaltar que, para compreender acerca da eficácia do treinamento organizacional, adotou-se um modelo de pesquisa, classificada quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica. Pois, para fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foi realizado estudo sobre os seguintes assuntos: conceitos do treinamento organizacional, importância do treinamento organizacional e características preditoras de impacto do treinamento no trabalho, com base em material publicado em livros, artigos e teses, acessível ao público em geral (VERGARA, 2013).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa seção tem por objetivo expor os resultados obtidos através da análise sistemática, conforme os critérios explicados na seção anterior.

Sendo assim, na primeira busca realizada no sítio eletrônico do evento, utilizando-se a palavra-chave mencionada, retornou um total de 35 artigos científicos, datados de 2012 a 2021, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Artigos publicados no evento por ano

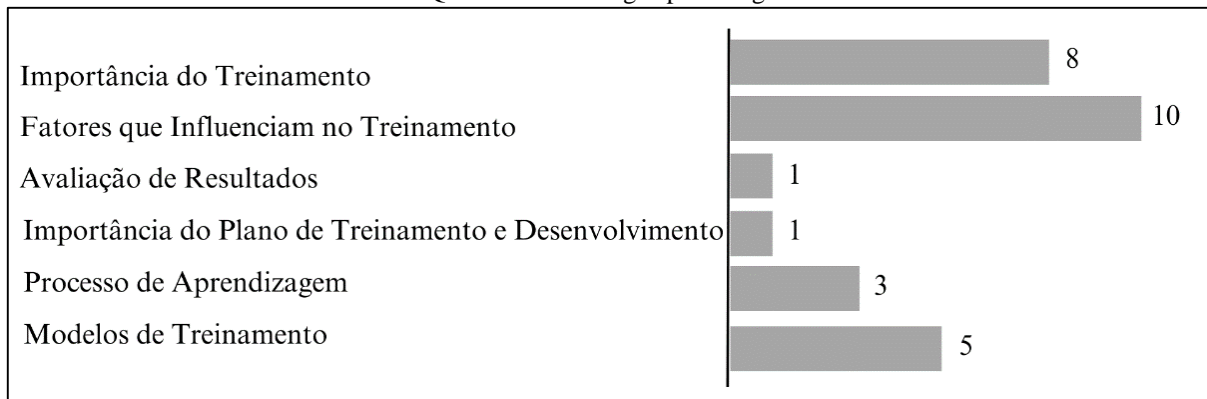
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
2 artigos	3 artigos	5 artigos	3 artigos	1 artigos	4 artigos	5 artigos	7 artigos	4 artigos	2 artigos	35 artigos

Fonte: Autora(2023). Com base em dados do SemeAD.

A Tabela 1 mostra a distribuição temporal dos artigos e que não houve, ao longo dos anos analisados, uma produção homogênea. O maior número de artigos publicados sobre treinamento foi em 2019.

Sendo assim, do total de artigos encontrados na plataforma, foram excluídos 7 artigos por não apresentarem relevância para a presente pesquisa, restando, então, 28 artigos para a análise, que foram divididos em 6 categorias, que são: importância do treinamento, fatores que influenciam no treinamento, avaliação de resultados, importância do plano de treinamento e desenvolvimento, processo de aprendizagem e modelos de treinamento. Essa divisão é demonstrada no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Quantidade de artigos por categoria de análise



Fonte: Autora(2023). Com base em dados do SemeAD.

Conforme gráfico acima, dos 28 artigos selecionados, 8 ressaltaram a **importância do treinamento**. Por meio de estudos que investigaram os impactos do treinamento sobre a



organização, constaram que este, quando bem gerenciado, traz inúmeras vantagens, como: melhores condições de trabalho, conhecimento, habilidade na execução das atividades, atualização de conhecimentos, aumento da produtividade, valorização do funcionário, melhoria da prestação de serviços (ANDRADE et al., 2012); alto desempenho nos resultados financeiros (ZUNTA, 2014); satisfação do cliente devido a qualidade da prestação de serviço (FARIA E TAMOYOSE, 2014); retenção de líderes (MAURICIO E VIEIRA, 2017); instiga nos funcionários o desejo de crescer na carreira (GONÇALVES et al., 2017), melhoria no desempenho operacional da empresa (BARBOSA et al., 2018); contribui na melhoria de projetos de inovação (ABBAD, DEMO E GONÇALVES, 2019); melhoria na retenção de talentos e no clima organizacional, redução de perdas e otimização de processos (DIEHL E FERNANDES, 2020).

Em relação aos 10 artigos que abordam sobre os **fatores que influenciam no treinamento**, foram identificados tanto fatores que influenciam positivamente, como negativamente nos resultados do treinamento. Dentre os elementos que têm impacto positivo, destaca-se: a percepção positiva que os funcionários têm acerca do levantamento de necessidades (ANDRADE et al., 2012); uma boa disponibilidade de recursos para custear cursos, equipe capacitada para ministrar os treinamentos, disponibilidade de estrutura física, possibilidade de realização dos cursos no horário de trabalho (MARTINS, SANTOS E VIEIRA, 2013); um bom clima de aprendizagem grupal (BIDO, CARVALHO E ONÇA, 2015); clima organizacional, participação em eventos (RODRIGUES E SILVA, 2016); realização de mapeamento de competências (ALVES E CALDAS, 2017); avaliação de necessidades bem delineada e coerente com as expectativas estratégicas da organização (ABBAD, GONÇALVES E SOARES, 2019); gamificação em processos de treinamento, engajamento dos indivíduos (SANTOS et al., 2019); e crenças positivas dos funcionários em relação ao treinamentos (ABUD et al., 2019).

E dentre os fatores que impactam negativamente, têm-se: crenças negativas dos funcionários sobre o treinamento (ABUD et al., 2019); resistência dos colaboradores em participarem dos treinamentos (MOURA E NETO, 2020); burocracia presente no processo de implementação do programa de treinamento, pouca aplicação dos conhecimentos adquiridos nos cursos, falta de preparo adequado do material didático de qualidade e na escolha dos métodos de ensino, bem como a falta de motivação dos servidores para participar dos cursos e a ausência de um processo sistemático de avaliação dos resultados (MARTINS, SANTOS E VIEIRA, 2013).

Além dessas características, outras variáveis foram apontadas como importantes preditoras de impacto no treinamento, como: as variáveis características da clientela, suporte à transferência e suporte organizacional. Sendo a variável características da clientela como sendo a principal delas, ou seja, as aspirações profissionais, expectativas dos participantes, interesses e motivações pessoais favorecem maior efetividade e aproveitamento do treinamento (ESPIG, KROENKE E MAZATO, 2018).

No tocante à categoria de análise “**avaliação de resultados**”, Albuquerque e Dias (2013) identificaram que, dentre as poucas organizações que avaliam os resultados de suas ações educacionais, foi possível identificar que há indícios de formação de dois grupos distintos de organizações: uma que foca a avaliação de suas ações no nível dos indivíduos que participaram do programa e outra que foca os impactos gerados na organização.

Ademais, Almeida et al. (2013) discute sobre a **importância do plano de treinamento e desenvolvimento**, afirmando que estabelecer um bom plano de treinamento e desenvolvimento é a melhor maneira da organização se preparar para as dificuldades que surgem, pois auxilia os profissionais a desenvolverem competências técnicas e comportamentais, prepara-os para a resolução de problemas e contribui para a motivação dos colaboradores.

Dos 3 artigos relacionados ao **processo de aprendizagem**, Junior e Oliveira (2014) citaram a aprendizagem formal e informal, em conjunto com os aspectos sociais e de trabalho em equipes como sendo formas de aprendizagem dos colaboradores.

Copetti, Junior e Tronco (2014) identificaram variáveis acerca da aprendizagem individual, que são: domínio pessoal, modelos mentais, aprendizagem operacional, aprendizagem conceitual, transparência, comunicação e retenção do conhecimento.

E Bido e Ushiro (2014) identificaram que, dentre as estratégias de aprendizagem utilizadas, a mais utilizada é a ajuda interpessoal e as menos utilizadas são a consulta a material escrito e a participação em cursos.

E em relação ao critério de análise “**modelos de treinamento**”, tem-se pesquisas relacionadas aos resultados de capacitação na Universidade Federal da Bahia (UFBA) no período 2009-2017 após a adoção da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) de D. Almeida, L. Almeida e Filho (2018); uma abordagem macroanalítica do sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) a partir do campo de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) para consideração dos contextos organizacionais na explicação de lacunas teórico-práticas apontadas pela literatura de Araujo, Fonseca e Meneses (2019); elaboração de diretrizes para promover aprendizagem organizacional em uma determinada empresa integrando os resultados das avaliações de desempenho dos empregados e as ações da área de treinamento aos objetivos estratégicos institucionais de Muylaert e Villardi (2019); método de Análise de Necessidades de Treinamento com base na Gestão por Competências para ambientes dinâmicos, adequando-se ao contexto da pandemia do COVID-19 de Ghedine e Nunes (2020); e a proposta de uma tipologia de níveis de maturidade na educação corporativa tendo em vista as possibilidades trazidas pela transformação digital e avaliando seus resultados de Fernandes e Welter (2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tinha por finalidade analisar a evolução dos estudos sobre treinamento organizacional do SemeAd, no período de 2012 a 2021, no que tange aos elementos fundamentais para a sua eficácia. E para isso, realizou-se num primeiro momento um levantamento bibliográfico na plataforma de dados desse evento para a seleção de artigos relacionados ao tema de treinamento organizacional para sua posterior análise.

Com isso, a presente pesquisa teve seu objetivo atingido ao constatar que a maioria dos artigos publicados nesse período buscaram identificar variáveis que impactam nos resultados do treinamento, dos quais podem ser positivos ou negativos. Verificou-se que elementos como: crenças positivas entre os colaboradores, disponibilidade de recursos, um clima organizacional favorável, engajamento dos funcionários e entre outros, resultam na eficácia do treinamento organizacional.

Ademais, para um melhor entendimento acerca do tema abordado, apresentou-se um referencial teórico para descrever os elementos importantes para a eficácia de treinamentos organizacionais e a importância destes para as organizações. Por meio do levantamento realizado, foi possível verificar características preditoras de impacto no treinamento citadas pela literatura, bem como as inúmeras vantagens que a educação corporativa fornece tanto aos funcionários, quanto para as organizações, pois colaboradores capacitados tornam-se mais motivados com o seu trabalho, por conseguinte, acabam contribuindo para um melhor desempenho da empresa.

Com base nesses aspectos, verifica-se que este trabalho traz importantes contribuições para o âmbito científico, ao sintetizar a evolução do conhecimento atual acerca do tema abordado, bem como ao âmbito organizacional, por levantar elementos importantes para a eficácia do treinamento, o que pode auxiliar as organizações a priorizarem esses elementos,

tendo em vista que a adoção de tais práticas torna-se uma estratégia e vantagem competitiva para o negócio.

No tocante à limitação do trabalho, ressalta-se o fato de que a pesquisa foi realizada considerando apenas trabalhos apresentados em um evento científico. Embora seja um evento científico muito relevante, outras pesquisas podem ser realizadas ampliando esse escopo, com o aumento do número de palavras-chave buscadas e utilizando-se de outras bases científicas.

## **REFERÊNCIAS**

ABBAD, G.; DEMO, G.; GONÇALVES, S. A CONTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO PARA RESULTADOS DE PROJETOS DE INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA APONTANDO NOVAS POSSIBILIDADES DE PESQUISA. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 22., 2019, São Paulo.

ABBAD, G.; GONÇALVES, S.; SOARES, S. EFETIVIDADE DE UM TREINAMENTO DE GESTÃO ONLINE: IMPACTO EM AMPLITUDE E SUPORTE PSICOSSOCIAL ASSOCIADOS ÀS CARACTERÍSTICAS DE DESENHO, ENTREGA E IMPLEMENTAÇÃO. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 22., 2019, São Paulo.

ABUD, G. et al. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E): crenças e implicações para uma empresa de telecomunicações. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 22., 2019, São Paulo.

ALBUQUERQUE, L.; DIAS, C. Um panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 16., 2013, São Paulo.

ALMEIDA, D. et al. Alguns tem, Outros não? Analisando a Percepção dos Colaboradores de uma Indústria do Setor Metal Mecânico sobre os Processos de Treinamento e Desenvolvimento. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 16., 2013, São Paulo.

ALVES, J.; CALDAS, P. Análise do Sistema de Capacitação e da Gestão por Competências em uma IFES paraibana à Luz da PNPD. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 20., 2017, São Paulo.

ALMEIDA, D.; ALMEIDA, L.; FILHO, A. MODELO DE CAPACITAÇÃO DA UFBA NO PERÍODO 2009-2017: UMA POSSÍVEL ANÁLISE. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 21., 2018, São Paulo.

ANDRADE, F. et al. Treinamento e desenvolvimento: abordagens para os servidores públicos municipais. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 15., 2012, São Paulo.

ANDRADE, T. et al. Treinamento e Desenvolvimento: Um estudo de caso em uma Empresa de Soluções Customizadas em Alimentação e Serviços. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 15., 2012, São Paulo.

ARAUJO, L.; FONSECA, D.; MENESES, P. Avaliando a Lacuna Teórico-Prática em Sistemas de Treinamento: Proposta de uma Abordagem Macroanalítica a partir da Literatura

de Gestão Estratégica de Pessoas. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 22., 2019, São Paulo.

AZEREDO, F. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.14-30, jan./ mar. 2019.

BARBOSA, C. et al. ÍNDICE DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO E AS MULTIDIMENSÕES DO DESEMPENHO NAS MAIORES COMPANHIAS ABERTAS DO BRASIL. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 21., 2018, São Paulo.

BECKER, K.; MASKE, D.; MARTINS, D. **Treinamento, Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho**. 1. ed. Indaial: UNIASSELVI, 2015.

BIEGELMEYER, U. *et al.* Fatores Internos e Externos Influenciam o Clima Organizacional. **ESPACIOS**, Venezuela, v. 36, n. 23, p. 1-11, ago./ out. 2015.

BIDO, D.; USHIRO, E. Estratégias de Aprendizagem em Função da Finalidade Para o Aprendizado: um estudo com trabalhadores da linha de produção de uma empresa do ramo automotivo. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 17, 2014, São Paulo.

BIDO, D.; CARVALHO, A.; ONÇA, S. CLIMA PARA A APRENDIZAGEM GRUPAL. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 18., 2015, São Paulo.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital das organizações**. 9a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 7a. ed. Barueri (SP): Manole, 2009.

COPETTI, L.; JUNIOR, A.; TRONCO, P. O Processo de Aprendizagem de Docentes em Cargos Gerenciais: Estudo em uma Universidade Federal. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 17., 2014, São Paulo.

DIEHL, C.; FERNANDES, L. TREINAMENTO, EFEITOS E APLICAÇÕES NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 23., 2020, São Paulo.

ESPIG, L.; KROENKE, A.; MAZATO; E. ANÁLISE DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 21., 2018, São Paulo.

FARIA, A.; TOMOYOSE, F. A Influência do Desempenho em Treinamento de Vendas e Qualidade em Serviços na Satisfação dos Clientes em Concessionárias de Automóveis no Rio de Janeiro. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 17, 2014, São Paulo.

FERNANDES, B.; WELTER, M. TIPOLOGIA DA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 23., 2020, São Paulo.

GALVÃO, T.; PEREIRA, M. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014.

GOMES, L. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**. 2012. Monografia (Bacharelado em Administração) – FACERES, Ceres, 2012.

GOMES, A. A importância da motivação e do treinamento nas organizações. **Educação, Psicologia e Interfaces**, vol.1, n.1, p. 31-43, 2017.

GONÇALVES, J. et al. DE QUEM É A RESPONSABILIDADE? Percepção dos empregados de uma empresa do setor siderúrgico em relação à importância dos programas de treinamento e desenvolvimento para o planejamento de carreira. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 20., 2017, São Paulo.

GUIMARÃES, V. **Análise do relacionamento entre a autoeficácia no uso do computador e o impacto do treinamento no trabalho**. 2013. xiii, 185 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia. Brasília, 2013.

GHEDINE, T.; NUNES, D. ANÁLISE DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO EM AMBIENTES DINÂMICOS: PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 23., 2020, São Paulo.

JUNIOR, W.; OLIVEIRA, C. et al. APRENDIZAGEM NO LOCAL DE TRABALHO: UM ESTUDO VOLTADO À APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E EM EQUIPE DO PROFISSIONAL TROCADOR DE MOLDES EM EMPRESA FABRICANTE DE EMBALAGENS DE VIDRO. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 17., 2014, São Paulo.

MARRAS, J. **Administração de Recursos Humanos**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAURICIO, A.; VIEIRA, A. CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA RETENÇÃO DE LÍDERES: ESTUDO EM UMA UNIDADE HOSPITALAR DO ABC PAULISTA. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 20., 2017, São Paulo.

MARTINS, J.; SANTOS, P.; VIEIRA, N. Identificação dos pontos fortes, limitações e oportunidades de melhoria do programa de capacitação dos técnico-administrativos da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 16., 2013, São Paulo.

MENESES, P.; ABBAD., G. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 185-204, 2003.

MENESES, P.; ABBAD, G. Locus de controle: validação de uma escala em situação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, p. 441-450, 2004.

MENESES, P.; ABBAD, G. Construção e validação de um instrumento para avaliar auto-eficácia em situações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, p. 121-130, 2010.

MOURA, G.; NETO, V. PERCEPÇÕES SOBRE A ÁREA DE TD&E NO CONTEXTO DA PANDEMIA COVID-19. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 23., 2020, São Paulo.

MUYLAERT, P.; VILLARDI, P. PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: INTEGRANDO GESTÃO DE DESEMPENHO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA ÀS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ÀS CONCEPÇÕES DOS EMPREGADOS. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 22., 2019, São Paulo.

PEREIRA, E.; FERREIRA, M. **TREINAMENTO DE PESSOAL**. Monografia (Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade Católica de Anápolis. Anápolis, 2014.

RODRIGUES, D.; SILVA, M. COMO OS INDIVÍDUOS APRENDEM EM SEUS LOCAIS DE TRABALHO? Uma análise da aprendizagem no contexto de micro e pequenas empresas da cidade de Cajazeiras - PB. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 19., 2016, São Paulo.

SANTOS, E.; RODRIGUES, V. Treinamento e Desenvolvimento Motivacional. **Colloquium Socialis**, Presidente Prudente, v. 02, n. 4, p. 67-72, jan./ mar. 2019.

SANTOS, M. **Treinamento como forma de motivação no atendimento aos clientes para melhoria da fidelização**. Monografia de Estágio (Curso de Administração de Empresas) - Universidade São Francisco. São Paulo, 2008

SANTOS, S. et al. GAMIFICAÇÃO EM PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: PERCEPÇÃO DE EFICIÊNCIA E DE RESULTADOS. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 22., 2019, São Paulo.

SILVA, L. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**. Monografia (Administração) - FACERES. Ceres, 2012.

VARGAS, S. **Treinamento, Desenvolvimento e Avaliação**. 1. ed. Indaial: UNIASSELVI, 2021.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZUNTA, R. et al. Práticas de educação empresarial e seu impacto nos resultados financeiros das organizações. **Seminário em Administração da Universidade de São Paulo**, 17., 2014, São Paulo.