

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO – RC
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

MARCOS ALVES GOMES

DIMENSÕES DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTO: revisão
da literatura e reflexão teórica

CATALÃO
2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES
E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei 9.610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

☒ Dissertação ☐ Tese

2. Nome completo do autor

MARCOS ALVES GOMES

3. Título do trabalho

DIMENSÕES DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTO: revisão da literatura e reflexão teórica

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);
- b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **André Vasconcelos Da Silva**, Professor do Magistério Superior, em 25/04/2020, às 10:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **MARCOS ALVES GOMES**, Discente, em 27/04/2020, às 19:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1289988** e o código CRC **7EBE23C0**.

MARCOS ALVES GOMES

DIMENSÕES DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTO: revisão
da literatura e reflexão teórica

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional, linha de pesquisa Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva.

CATALÃO
2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Alves Gomes, Marcos
DIMENSÕES DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM
TREINAMENTO: revisão da literatura e reflexão teórica [manuscrito] /
Marcos Alves Gomes. - 2020.
LXXVII, 77 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade
Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós
Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2020.
Bibliografia. Apêndice.
Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista
de tabelas.

1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). 2. Sistema
de Educação Corporativa. 3. Ferramentas de Avaliação em Treinamento.
I. Vasconcelos da Silva, André , orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 11/2020 da sessão de Defesa de Dissertação de **MARCOS ALVES GOMES**, que confere o título de Mestre em Gestão Organizacional, na área de concentração em Gestão Organizacional.

Aos vinte e sete dias do mês de março de dois mil e vinte, a partir das catorze horas realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **“DIMENSÕES DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTO: revisão da literatura e reflexão teórica”**. Os trabalhos foram instalados pelo orientador, Professor Doutor **André Vasconcelos da Silva** (CGEN/UFG-RC/UFCAT em transição) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Marcos Bueno** (CGEN/UFG-RC/UFCAT em transição), membro titular interno; Professora Doutora **Renata Limongi França Coelho Silva** (IMEPAC), membro titular externo e Professor Doutor **Lacordaire Kemel Pimenta Cury** (IFGoiano), membro titular externo. A participação de todos os membros da banca ocorreu via webconferência (Skype) de acordo com a Portaria CAPES nº 36, de 19 de março de 2020. Durante a arguição os membros da banca não fizeram sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **APROVADO** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **André Vasconcelos da Silva**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos vinte e sete dias do mês de março de dois mil e vinte.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

DIMENSÕES DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTO: revisão da literatura e reflexão teórica



Documento assinado eletronicamente por **Lacordaire Kemel Pimenta Cury**, Usuário Externo, em 27/03/2020, às 15:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **André Vasconcelos Da Silva**, Professor do Magistério Superior, em 27/03/2020, às 15:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Bueno**, Professor do Magistério Superior, em 27/03/2020, às 16:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **RENATA LIMONGI FRANÇA COELHO SILVA**, Usuário Externo, em 27/03/2020, às 16:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

https://sei.ufg.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=1348725&infra_sistema=1...

19/03/2020

SEI/UFG - 1251982 - Ata de Defesa de Dissertação



[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](#), informando o código verificador **1251982** e o código CRC **0371E53C**.

Referência: Processo nº 23070.014603/2020-12

SEI nº 1251982

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Instituição de Ensino Pública - Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão e ao nobre Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva que em nome de todos os docentes eu os reconheço por me proporcionarem integralmente o campo do saber e suas infinitas possibilidades evolutivas para uma compreensão científica com mais rigor e técnica.

Agradeço também aos meus familiares e amigos com pensamentos positivos e apoio financeiro que foram fundamentais nas viagens semanais entre Caldas Novas e Catalão.

Em especial aos meus pais, Anatanael Gomes Filho e Maria Helena Alves Gomes, dos quais me orgulho muito da essência da educação familiar, sendo eles os meus principais “espelhos” de exemplo e gratidão. À minha irmã Eliane Isabel Gonçalves Gomes como exemplo de fé e equilíbrio e aos meus irmãos Maurício Gomes dos Reis (*In memorian*), Marcelo Gomes (*In memorian*) e Márcio Andrei Gomes (*In memorian*) que nos deixaram um legado de trabalho e amor ao próximo. Aos meus sobrinhos amados, Déborah de Kássia, Rhafael Vinícius, Amanda Cristina, Guilherme Matheus, Gustavo Henrique, Maurício Filho e Leonardo, deixo a minha eterna gratidão.

Quero deixar registrada a gratidão pela amizade construída nesta fase da minha vida, pessoas que hoje as considero amigos de honra: Laurita de Queiroz Bomdespacho, Maciel Rodrigues Borges, Carlos José dos Santos, Raissa Cristina Perereira e Maria Aparecida da Silva Gomes.

Existem pessoas inesquecíveis que, neste ciclo importante da minha vida, contribuíram com palavras de incentivo e gestos fraternais: Henrique Gonçalves Rocha, Rafael Correia de Jesus, Nancy Cardoso Cavalcante de Amorim, Giovana Santos Lopes, Katya Carvalho de Souza Jomblat, Mírian Pereira Gautério Bizzotto, Cleuzira Custódia Pereira, Ronaldo do Nascimento Carvalho, Jean Carlos Vieira Santos, Vicentina Galvão da Silva, Cristiane Hilário Pereira, Júlio César Rodrigues e Sarah Rachel Gonczarowska Vellozo.

A minha gratidão é imensa à coordenação, ao corpo docente e à secretaria do programa, cada aula ministrada foi ricamente aproveitada nesta dissertação.

Nada do que é feito por amor é pequeno.
Chiara Lubich

RESUMO

A Associação Brasileira de Treinamentos e Desenvolvimento (ABTD) apresentou estudos na última década sobre o aumento crescente em investimentos das organizações em atividades de treinamento, desenvolvimento e educação, principalmente, o quadro evolutivo de unidades organizacionais que se transformaram de departamentos de treinamento para centros de aperfeiçoamentos de talentos humanos e Universidades Corporativas, com finalidade de serem instrumentos de transferência integrada de conhecimento e inovação. Esta transferência integrada no contexto organizacional é denominada de Sistemas de Educação Corporativa (SEC), que inclui três subsistemas, sendo o primeiro de Avaliação de Necessidades, em seguida o Planejamento e Execução e, por último, o subsistema de Avaliação de Treinamento. O eixo central desta pesquisa é o campo de Avaliação de Treinamento para identificar os efeitos de programas de treinamento nos aspectos de reações, aprendizagem e comportamento no trabalho. Neste cenário sobre investimentos em SEC, os processos educativos formais trouxeram consigo a necessidade de avaliar os efeitos dessas atividades com maior precisão e estrategicamente direcionadas à gestão organizacional. Buscou-se, no presente estudo, investigar as produções científicas publicadas sobre as ferramentas de avaliação de treinamento, evidenciando quais são suas dimensões para uma análise da revisão da literatura e reflexão teórica. Foram compostos, na estrutura desta dissertação, três artigos científicos com abordagem multimetodológica, nos quais utilizou-se a Revisão Integrativa (R.I.), método de pesquisas de dados secundários no qual os estudos relacionados ao objetivo proposto foram analisados para elaboração de uma síntese do conhecimento produzido sobre o tema investigado. Verificou-se que no subsistema de Avaliação de Treinamento ainda há um longo caminho para seu completo desenvolvimento, os resultados obtidos evidenciaram que existe uma lacuna na metodologia validada e sistematizada que são as ferramentas de avaliação em treinamento, pois observou-se que o foco da avaliação é centralizado no aprendizado do participante, mas não integraliza com a estratégica organizacional, resultando num *gap* dentro do processo de treinamento e ao comportamento no cargo. Assim sendo, é necessário ampliar os níveis de avaliação com a capacidade de obter retorno significativo acoplado à visão e missão da organização, ou seja, dimensionar fatores que intervêm na estratégica organizacional. A revisão da literatura foi fundamental para pensar em novas possibilidades que direcionam a inovação tecnológica do Sistema de Educação Corporativa.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Sistema de Educação Corporativa. Ferramentas de Avaliação em Treinamento.

ABSTRACT

The Brazilian Association of Training and Development (ABTD) has presented studies in the last decade on the growing increase in investments by organizations in training, development and education activities, mainly the evolutionary picture of organizational units that have transformed from training departments to centers of improvement of human talents and Corporate Universities, with the purpose of being instruments of integrated transfer of knowledge and innovation. This transfer integrated in the organizational context is called Corporate Education Systems (SEC) which includes three subsystems, the first being the Needs Assessment subsystem, followed by Planning and Execution, and finally the Training Assessment subsystem. The central axis of this research is the training evaluation field to identify the effects of training programs in the aspects of reactions, learning and behavior at work. In this scenario about investments in SEC, the formal educational processes brought with it the need to evaluate the effects of these activities with greater precision and strategically directed to organizational management. In this study, we sought to investigate the published scientific productions on the training assessment tools, showing what are their dimensions for an analysis of the literature review and theoretical reflection. Three scientific articles were composed in the structure of this dissertation with a multi-methodological approach, using the Integrative Review (IR), a method of researching secondary data in which the studies related to the proposed objective were analyzed to elaborate a synthesis of the knowledge produced on the theme under study. It was found that the Training Evaluation subsystem still has a long way to go in its complete development, the results obtained showed that there is a gap in the validated and systematized methodology that are the evaluation tools in training, as it was observed that the focus of the evaluation is centralized in the participant's learning, and does not integrate with the organizational strategy, resulting in a gap within the training process and the behavior in the position, therefore, it is necessary to expand the evaluation levels with the ability to obtain significant return coupled with organization's vision and mission, that is, dimensioning factors that intervene in the organizational strategy. The literature review was fundamental to think about new possibilities that guide the technological innovation of the Corporate Education System.

Keywords: Training, Development and Education (TD&E). Corporate Education System. Training Assessment Tools.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANT – Avaliação de Necessidade de Treinamento

ATD - Associação para Desenvolvimento de Talentos

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CIPP – Contexto, Insumo, Processo e Produto

EaD – Ensino a Distância

GRH – Gestão de Recursos Humanos

I.E.S. – Instituição de Ensino Superior

IMPACT – Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

ISO 10015 – *International Organization for Standardization* - Diretrizes para treinamento

LILACS – Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde

LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento

MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo

NCL – Classificação de Nice

NLMNIH – *National Library of Medicine-National Institutes of Health*

RH – Recursos Humanos

RI – Revisão Integrativa

SCIELO – *Scientific Electronic Library Online*

T&D – Treinamento & Desenvolvimento

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de treinamento.....	20
Quadro 2 - Processo histórico dos modelos de avaliação de TD&E	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação esquemática das etapas básicas e dos comportamentos de professores para caracterizar uma sequência geral de ações, ao planejar e realizar ensino.	19
Figura 2 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais	21
Figura 3 - Sistema de Treinamento.....	22
Figura 4 - Níveis de avaliação de treinamento	24
Figura 5 - Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento.....	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO GERAL	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Treinamento, desenvolvimento e educação.....	18
2.2 Ferramentas de avaliação de treinamento.....	23
3. OBJETIVOS.....	29
3.1 Objetivo geral	29
3.2 Objetivos específicos.....	29
4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	30
ARTIGO 1: TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NO SETOR	
HOTELEIRO: uma revisão integrativa	31
RESUMO	31
ABSTRACT	31
1. INTRODUÇÃO.....	32
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	32
2.1 A evolução da Gestão de Pessoas.....	33
2.2 A área de Recursos Humanos no contexto atual	34
2.3 Treinamento, desenvolvimento e educação.....	35
2.4 A importância do treinamento na hotelaria	38
3. MÉTODO	39
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	49
ARTIGO 2: DIMENSÃO DA DESIGUALDADE NA ABORDAGEM SOBRE O	
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma revisão integrativa.....	51
RESUMO	51
ABSTRACT	51
1. INTRODUÇÃO.....	52
2. OS IMPACTOS OBSERVADOS NAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	52
3. MÉTODO	54
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	58

ARTIGO 3: FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTOS: uma revisão integrativa	60
RESUMO	60
ABSTRACT	60
1. INTRODUÇÃO.....	60
2. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E).....	61
2.1 Aprendizagem Organizacional	62
2.2 Modelo de Avaliação de Treinamento - Kirkpatrick (1975)	63
2.3 Modelo de Avaliação de Treinamento - Hamblin (1978).....	64
2.4 Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS, de Borges-Andrade (1982)	64
3. MÉTODO	65
4. RESULTADOS	65
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS - GERAIS	72
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE A – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS DA (RI).....	77

2. INTRODUÇÃO GERAL

De acordo com Damasceno (2008), para que a organização mantenha seus profissionais aptos a produzir conforme o objetivo esperado, é necessário envolver mudanças significativas nos programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), investir em treinamentos nas atividades operacionais, táticas e estratégicas, para então conseguir, consequentemente, a cobrança por resultados de produção e objetivos a se cumprir.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) reforçam que os processos de TD&E precisam ser concebidos pelas organizações como um sistema integrado por subsistemas que realizam avaliações antes e depois de treinamentos, que efetuam seu planejamento e execução e que mantêm entre si um constante fluxo de informações sobre todo o processo, incluindo as avaliações em treinamento.

Importante observar sobre os aspectos abordados por Damasceno (2008) e Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012), para que as organizações tenham respostas rápidas no processo de mudança, é importante desenvolver competências nos seus colaboradores, capturando do meio ambiente o conhecimento e viabilizando sua transferência para os processos por meio de TD&E.

Segundo Eboli (2004), existe um aumento de recursos investidos pelas empresas em TD&E no Brasil, porém é importante compreender a existência de casos em que esses investimentos agregam pouco valor à empresa, pois estão desvinculados das estratégias do negócio. Considerando os modelos tradicionais de avaliação em TD&E, criados nas décadas de 70, 80 e 90, das quais em síntese focalizam em níveis de avaliação das reações, aprendizagem, comportamento no cargo, resultado e valor final, iniciou-se o processo investigatório com a finalidade de discorrer sobre os modelos de ferramentas de avaliação em treinamento conforme o precursor Donald Kirkpatrick, que desenvolveu um modelo de avaliação de treinamentos corporativos no ano de 1976.

Ainda nesse contexto, é importante considerar que atualmente enfrenta-se uma grande diversidade de desafio intenso e importante no mundo corporativo, que é o entendimento e a modelagem da nova revolução tecnológica, a qual apresenta a transformação de toda a humanidade. Conforme Schwab (2019), ainda se está no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira que se vive, se relaciona e se trabalha. Essa revolução é chamada de Revolução Industrial 4.0, no setor de treinamento com novas possibilidades tecnológicas serão mais abrangentes e conectadas à inteligência artificial (IA), robótica, automação, computação quântica, fundindo as tecnologias dos mundos físico, digital e biológico.

Esses desafios são relevantes conforme as pesquisas recentes apontaram nos estudos de Cardoso (2019) sobre o panorama do treinamento no Brasil, que indicaram uma queda de 8% em relação a 2018 em relação ao investimento anual em treinamentos sobre o faturamento bruto da empresa. No Brasil, realizou-se um investimento de 0,58% sobre o faturamento bruto nesse mesmo ano e, nos Estados Unidos foram investidos 1,43% do total do faturamento em TD&E, nota-se ainda que o investimento anual por colaborador no Brasil é de R\$ 746,00 e nos Estados Unidos o valor é R\$ 1.273,00. Observa-se, nesse sentido, a disparidade de investimento entre os dois países, trazendo neste contexto contemporâneo a importância sobre um estudo mais acurado para identificar as lacunas existentes. Essas constatações reforçam significativamente a importância do estudo bibliográfico sobre as ferramentas de avaliação em treinamento.

Neste sentido, o ponto central desta dissertação é sobre a análise da revisão da literatura e reflexões teóricas sobre as ferramentas de avaliação em treinamento. A questão norteadora desta pesquisa é: o que se tem produzido cientificamente sobre as ferramentas de avaliação em treinamento e suas dimensões? Pode-se apontar como relevante a possibilidade de inovação tecnológica de uma ferramenta de avaliação em treinamento?

Com essa inquietação a investigação agregará ao campo da Gestão Organizacional na proposta de analisar produções científicas sobre as ferramentas de avaliação em treinamento, complementando junto aos pesquisadores como Abbad e Borges-Andrade (2004), Mourão (2004), Freitas (2005) e Meneses (2007) que conseguiram realizar pesquisas que revelam resultados importantes para a compreensão das ferramentas de avaliação em treinamento, bem como a identificação de seus efeitos nos níveis da mudança organizacional, conforme descritos no padrão proposto por Hamblin (1978) como os níveis mais complexos e abrangentes de análise da efetividade dos processos de TD&E.

Para delimitação do problema foi necessária uma revisão de literatura, a qual apontou para o aumento do interesse das organizações e da academia sobre esta temática, oportunizando esta investigação sobre as produções de pesquisas que objetivam fornecer elementos que auxiliem na compreensão de questões relativas à avaliação de ações de TD&E.

As investigações da revisão da literatura, nesta dissertação, apontaram que a maioria das pesquisas realizadas sobre TD&E atinge apenas evidências de efeitos nos níveis da percepção do indivíduo, na sua receptividade da execução do processo de TD&E e não de elementos dimensionais ligados à maturidade organizacional, sendo esse elemento essencial na capacidade relativa aos cumprimentos da função social da empresa. Assim sendo, considera-se relevantes os questionamentos que foram apurados com a finalidade de desempenhar novos estudos e de analisar as produções científicas sobre as ferramentas de avaliação em treinamento.

Conforme Lage (2002, p. 13), a respeito do processo de aprendizagem:

No modelo andragógico, assim como em qualquer outro modelo educacional, uma das etapas que requerem maior controle por parte do orientador é a avaliação de aprendizagem. Na avaliação do aprendiz, deve incluir as estratégias que foram utilizadas no aprendizado, o conteúdo, a retenção e a análise da aplicação dos novos conhecimentos adquiridos.

A avaliação de aprendizes adultos baseia-se na observação de seu comportamento frente a situações apresentadas, considerando o aspecto da avaliação de verificação do processo de aprendizado. Esse aspecto da avaliação está ligado incisivamente ao indivíduo, verificando o rendimento no aprendizado, mas, quando se observa de maneira ampla as ferramentas de avaliação em treinamento não condicionam a aplicabilidade aos retornos esperados pela organização. Fato esse que identifica a necessidade de compreender na ótica global as dimensões sobre as ferramentas de avaliação em treinamento.

Portanto, é importante considerar a avaliação de treinamento como parte integrante e fundamental em estudos aplicados e encontrados na literatura, os quais utilizam modelos de avaliação sendo analisados de que forma que integram os indicadores de desempenho da organização relacionados ao processo de TD&E.

Para identificar os reflexos de treinamento no alcance de resultados organizacionais, primeiramente, é necessária a identificação das evidências de efetividade das ações de treinamento nos diversos modelos como, por exemplo, indicados no modelo MAIS¹, tendo foco das análises nas categorias: Procedimentos, Apoio e Resultados de Longo Prazo. Além desses, os componentes indicados no modelo IMPACT² permitem a análise da percepção de suporte organizacional, características do treinamento, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

A justificativa desta investigação sobre as ferramentas de avaliação em programas de TD&E tem como base inovadora o desenvolvimento de uma análise comprobatória das ferramentas existentes e de como integralizar os pontos de melhoria para que a organização tenha seus resultados com mais efetividade nos processos de TD&E refletidos na dimensão estratégica da gestão organizacional.

¹ Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), desenvolvido por Borges-Andrade no ano de 1982, um modelo com abordagem sistêmica, sendo constituído de cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente (PILATI e BORGES-ANDRADE, 2004).

² Modelo Integrado de avaliação de Impacto do treinamento no Trabalho (IMPACT) foi desenvolvido e testado empiricamente por Abbad no ano de 1999, é um modelo de avaliação específico, que foi construído com base em modelos genéricos com o intuito de testar relações entre um conjunto específico de variáveis e determinados resultados de TD&E (PILATI e BORGES-ANDRADE, 2004).

O resultado obtido nesta dissertação foi uma reflexão teórica sobre as ferramentas de avaliação de treinamento existentes e suas dimensões de aplicabilidade, diagnosticando que as produções científicas encontradas não apresentam aspectos aprofundados da amplitude organizacional, alienando as ferramentas numa visão restrita com foco unidimensional. Nesse sentido, observou-se uma lacuna existente nesse processo, repercutindo em estudos ausentes sobre as ferramentas de avaliação em treinamento na dimensão organizacional, que retratasse com mais profundidade e ligação das avaliações de treinamento ao escopo estratégico organizacional, ou seja, dimensão de foco na maturidade, considerando as fases de nascimento, desenvolvimento e fase de *expertise* no processo de TD&E.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se o referencial teórico com embasamento do conceito sobre sistema de avaliação em TD&E e suas dimensões, com abordagem das principais ferramentas de avaliação em TD&E encontradas no levantamento bibliométrico e, também, a abordagem dos estudos voltados à identificação das evidências de efetividade das ações de TD&E nos níveis de mudança organizacional e do indivíduo, conforme propostos por Hamblin (1978).

De acordo com Cardoso (2019), existe um aumento de interesse das organizações e de pesquisadores pela análise dos efeitos do treinamento nos resultados organizacionais. Sendo assim, essa seção apresenta-se organizada no preceito histórico com embasamento teórico dos aspectos do tema central: Treinamento, Desenvolvimento e Educação e, na sequência, aprofunda-se sobre o sistema de avaliação em TD&E, sendo a última etapa sobre as abordagens teóricas.

3.1 Treinamento, desenvolvimento e educação

Pode-se afirmar que as primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento de pessoal aconteceram desde o início da civilização, uma vez que o homem passava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana (VARGAS, 1996).

Dessa forma, os programas de treinamento além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de suas tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização. O treinamento deve sempre ser compreendido como um investimento da empresa e como um benefício para os colaboradores.

Segundo Botomé e Kubo (2001), o processo de treinamento organizacional pode ser relacionado ao mesmo processo de ensino nas instituições educacionais, sendo importante caracterizar o que tipicamente é realizado por professores ao ensinar, ajuda a evidenciar a contribuição apresentada pelo conhecimento produzido em Análise do Comportamento.

A partir das contribuições proporcionadas pela caracterização do comportamento de ensinar, Botomé e Kubo (2001) sistematizam as etapas gerais envolvidas na programação de contingências de ensino, de modo a superar, ao menos em grande parte, as limitações desse processo tradicional de ensino. Um aspecto importante é que o ponto de partida proposto por esse autor refere-se ao contexto ou às situações com as quais o aprendiz lidará, depois de formado. Na Figura 1 a seguir, estão representadas as etapas que constituem o processo usualmente apresentado por professores ao ensinar.

Figura 1 - Representação esquemática das etapas básicas e dos comportamentos de professores para caracterizar uma sequência geral de ações, ao planejar e realizar ensino.

ETAPAS	O QUE É CONSIDERADO OU DECIDIDO
1. PONTO DE PARTIDA ↓	Com que situação o aprendiz necessitará lidar após “formado”? ↓
2. DECISÃO ↓	O que deverá resultar de suas ações quando...? ↓
3. DECISÃO ↓	O que deverá estar apto a fazer para lidar com... E produzir...? ↓
4. DECISÃO ↓	O que precisará aprender para fazer...? ↓
5. PESQUISA ↓	Que recurso e que repertório já existem? ↓
6. DECISÃO ↓	Em que sequência e partes é apropriado dividir e organizar o conjunto? ↓
7. PESQUISA E DECISÃO ↓	Que instrumentos, recursos, ambientes e procedimentos são necessários para...? ↓
8. DECISÃO ↓	Realização do ensino... ↓
9. RESULTADO ↓	PROFISSIONAL “FORMADO” ↓
10. PESQUISA	Avaliação da eficiência do ensino

Fonte: Adaptado de Botomé e Kubo (2001)

Botomé e Kubo (2001) apresentaram, nesse esquema, como o professor, a partir do conteúdo de sua disciplina, define o que precisa ser ensinado, elabora procedimento para transmitir o conteúdo e, com isso, forma o aluno em sua disciplina. É fundamental observar este processo professor e aluno ligando ao processo de TD&E nas empresas, nas quais o treinamento tem a característica principal que é transferir o conhecimento para obter um resultado na execução de uma tarefa.

Para Gil (2012), o treinamento passou a ser visto como um sistema básico, passando a envolver, portanto, todas as atividades voltadas ao suprimento das carências de indivíduos ou grupos em tarefas necessárias ao alcance dos objetivos da organização.

Hamblin (1978) define treinamento como qualquer atividade executada com a intenção deliberada de melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho do cargo. Esse conceito foi ampliado, segundo Borges-Andrade (2006), para o atendimento das exigências do mercado que se reflete em alteração de complexidade das tarefas e consequente aumento de capacidade cognitiva para realização dessas tarefas.

No quadro a seguir, apresentam-se as definições de treinamento na visão dos principais teóricos, iniciando com UK Depart. of Employment (1971) até Meneses, Zerbini & Abbad (2010).

Quadro 1 - Definições de treinamento.

AUTOR	DEFINIÇÃO
UK Depart. of Employment (1971)	Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma tarefa ou trabalho.
Hinrichs (1976)	Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.
Nadler (1984)	Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.
Wexley (1984)	Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.
Goldstein (1991)	Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.
Borges-Andrade e Abbad (1996)	Treinamento é caracterizado por ser um esforço da organização para oportunizar a aprendizagem de seus colaboradores, a fim de superar deficiências em seus desempenhos e, também, prepará-los para o uso de novas tecnologias.
ISO 10015 (1999)	Processo para desenvolver e prover conhecimentos, habilidades e comportamentos para atender requisitos, o qual é composto de quatro estágios: definição das necessidades de treinamento; projeto e planejamento do treinamento; execução e avaliação dos resultados do treinamento.
Borges-Andrade (2002)	Treinamento é uma ação organizacional sistematicamente planejada, que possibilita o desenvolvimento de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras.
Vargas & Abbad (2006)	Treinamentos são eventos educacionais de curta e média duração que objetivam a melhoria do desempenho funcional, por meio da promoção de situações que facilitam a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.
Meneses, Zerbini & Abbad (2010)	Treinamento é uma ação instrucional direcionada para atividades atualmente desempenhadas pelos treinandos.

Fonte: Vargas e Abbad (2006); Junior e Bispo (2012).

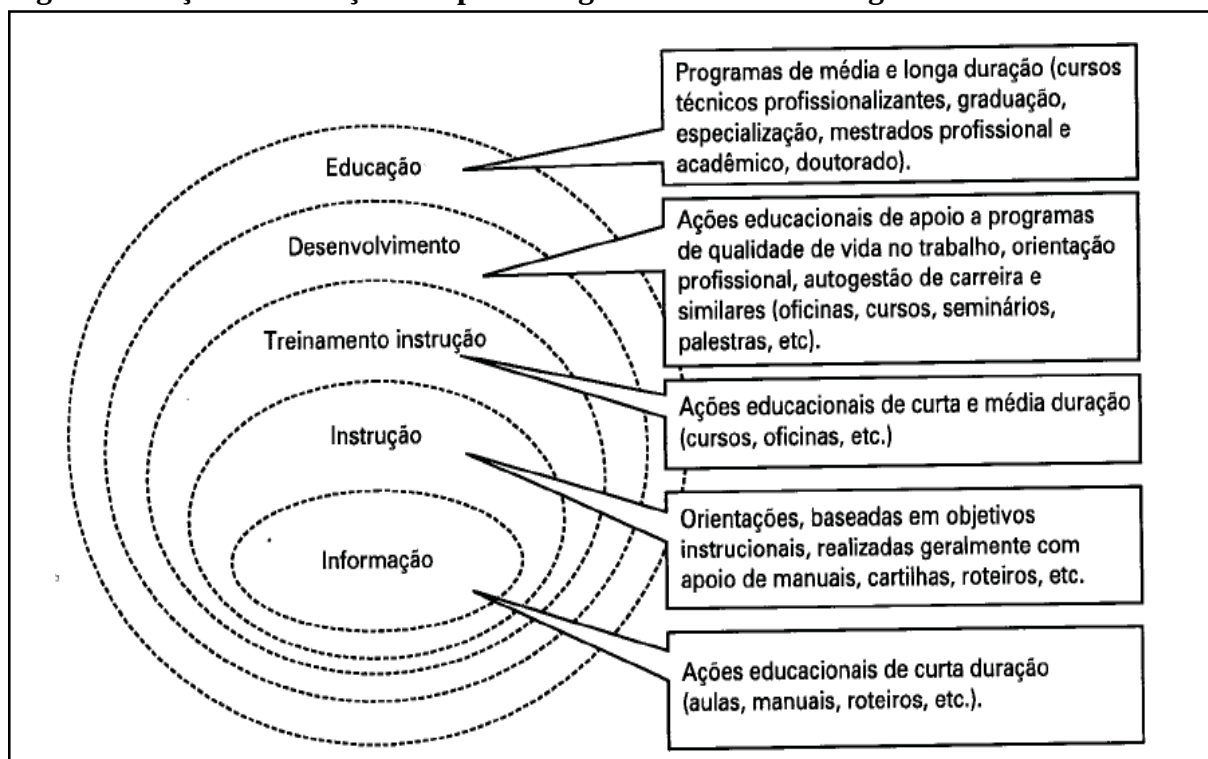
De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem em organizações tem como objetivo promover efeitos sobre o comportamento do indivíduo, repercutir nos relacionamentos com os grupos e refletir-se no desempenho das organizações.

Sendo assim, o papel da aprendizagem assumiu essa importância pela elevação do nível de exigência do mercado, o qual vem provocando nas organizações um movimento de busca do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, que devem ser voltadas ao atendimento dessas novas exigências.

Nesse sentido, Abbad e Borges-Andrade (2004) observam que o objetivo das organizações ao oferecerem oportunidades estruturadas de aprendizagem por meio da educação corporativa faz com que os indivíduos aprendam mais eficientemente do que nos processos sem treinamento, visto que o treinamento é uma estratégia de indução de aprendizagem, utilizada como instrumento para acelerar mudanças de comportamento das pessoas.

A gestão do conhecimento é fundamental para criar a inteligência corporativa necessária para desenvolver e colocar em prática as estratégias organizacionais. Vargas e Abbad (2006) apresentam, na Figura 2, a definição dos elementos compostos no processo de TD&E como ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais, a existência da conformidade na área de RH.

Figura 2 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais



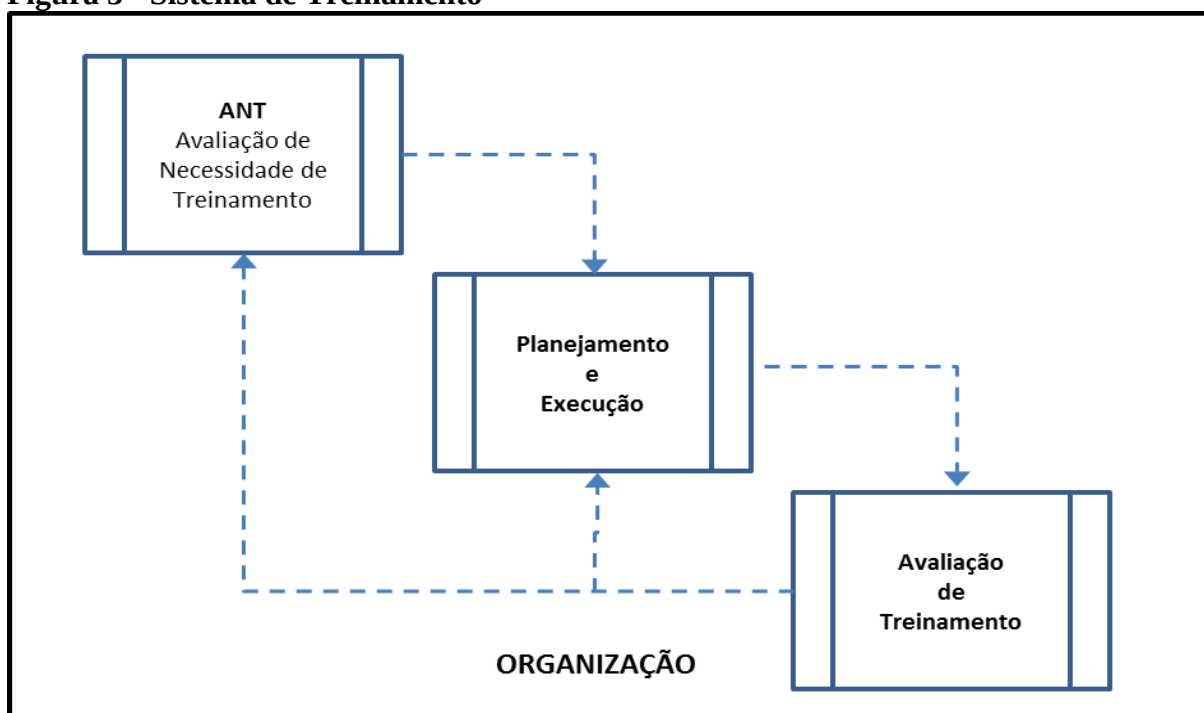
Fonte: Vargas e Abbad (2006).

Sobre essas definições estabelecidas por Vargas e Abbad (2006), nota-se que todas as ações desde a parte da Informação, seguindo todo processo de TD&E, até a ação de Educação considerada a mais complexa evidenciam a evolução desse contexto de aprendizagem na empresa. Permeando com novos significados assumem o conceito de Educação Corporativa, conceito esse que está fortemente ligado ao crescimento profissional e pessoal do indivíduo.

Mesmo a ação de menor complexidade, disposta no esquema da Figura 2, como informação, define-se como módulos ou unidades organizadas de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação (VARGAS, ABBAD, 2006).

Para Damasceno (2008), a atividade de TD&E pode ser entendida como um sistema que está dividido em 3 (três) subsistemas: Avaliação de Necessidades de Treinamento, Planejamento e Execução de Treinamento e Avaliação de Treinamento. Esses subsistemas mantêm canais de comunicação entre si, permitindo trocas de informações e resultados, conforme apresentado a seguir na Figura 3.

Figura 3 - Sistema de Treinamento



Fonte: Adaptado de Borges-Andrade (2006).

O primeiro subsistema, Avaliação de Necessidades de Treinamento, refere-se à identificação dos conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o desempenho de uma atividade ou tarefa e a identificação de indivíduos que necessitam participar de ações educacionais para aquisição das competências necessárias ao trabalho.

O segundo subsistema, Planejamento e Execução, refere-se à definição de objetivos e estratégias de ensino adequadas aos indivíduos ou grupos, entendidas como essenciais para execução da ação educacional.

O terceiro subsistema, Avaliação de Treinamento, refere-se à coleta sistemática de informações e julgamentos, cujos resultados apresentam importância na seleção, valoração e modificação das atividades instrucionais. Esse nível, por envolver aspectos observados nos dois primeiros, configura-se como nível de maior complexidade e também como tema central desta pesquisa.

A compreensão dos desafios do processo de TD&E nas organizações está na ruptura de conceitos tradicionais para um avanço com foco nas pessoas como parte integrante de todo o processo organizacional.

3.2 Ferramentas de avaliação de treinamento

Em relação às ferramentas de avaliação de treinamento encontradas na literatura foram identificados como importantes para este estudo o modelo apresentado por Kirkpatrick (1976), o qual propôs um modelo em quatro níveis (reação, aprendizagem, comportamento e resultados). Hamblin (1978) ampliou o modelo desdobrando o nível de Resultado em dois outros níveis: Organização e Valor Final.

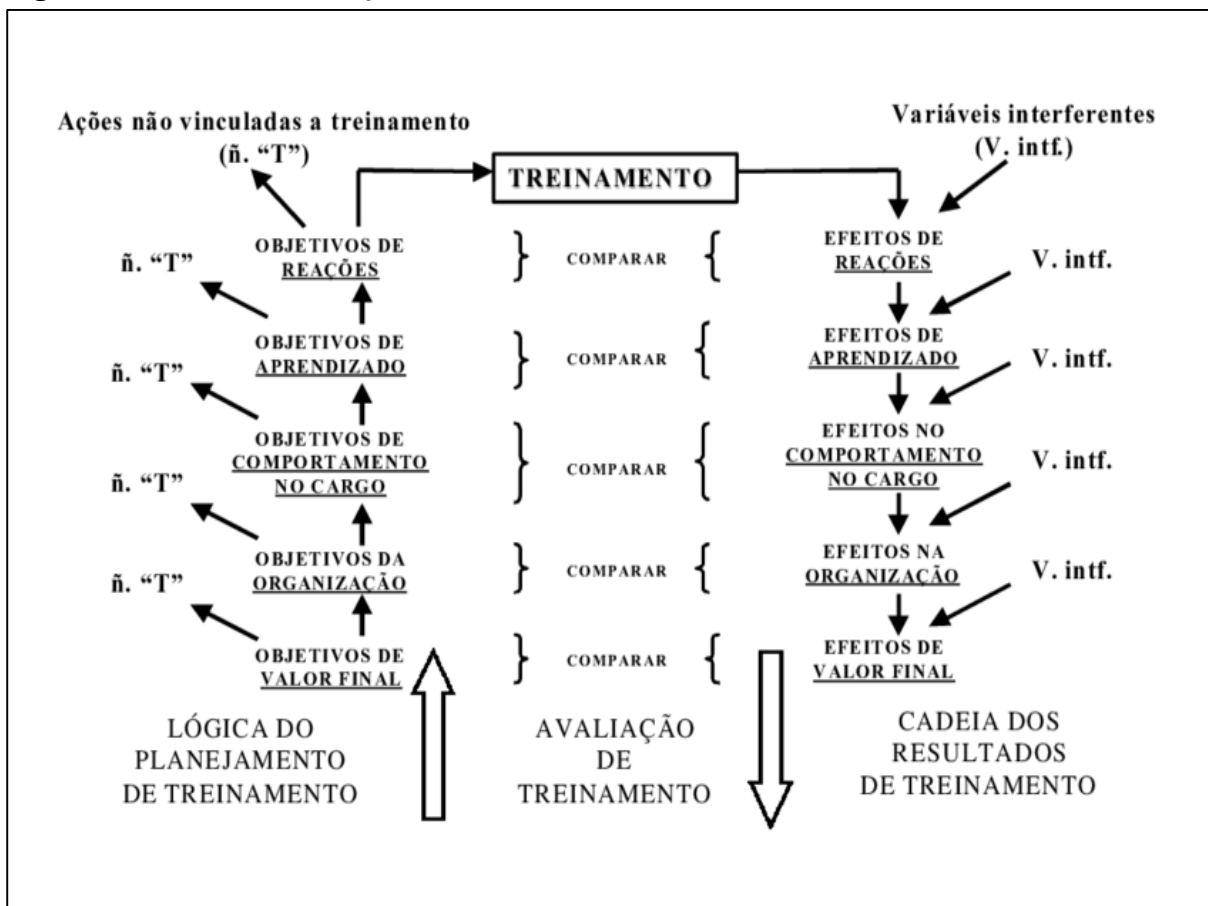
Para Hamblin (1978), esses cinco níveis de avaliação são relacionados entre si, a avaliação desses níveis objetiva explorar os efeitos do treinamento no comportamento dos indivíduos e as consequências dessas alterações de comportamento nas mudanças organizacionais. O autor ainda coloca como condição ideal o que denomina de avaliação moderada, traduzida como o número ideal de avaliações, estabelecendo, assim, um elo entre treinamento e outras atividades.

A Figura 4 a seguir representa o esquema proposto por Hamblin (1978), que possibilita a compreensão dos cinco níveis:

- (I) reação, que levanta atitudes e opiniões dos treinandos sobre os diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo;
- (II) aprendizagem, que verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados;
- (III) comportamento no cargo, que leva em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado;

- (IV) organização, que toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento, e
- (V) valor final, que tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios.

Figura 4 - Níveis de avaliação de treinamento

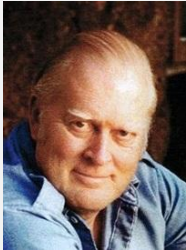


Fonte: Adaptado de Hamblin (1978).

Observa-se que o modelo de Hamblin (1978) induz a uma correlação de decisão, em que os elementos pertencentes ao primeiro nível são de maior relevância no processo de aprendizagem dos indivíduos, que produziriam mudanças no seu desempenho no trabalho e seguindo outras etapas importantes.

No Quadro 2 abaixo, serão apresentados os modelos encontrados em uma ordem cronológica, que se mostraram importantes para este estudo. Os modelos propostos são: Kirkpatrick (1976), Scriven (1978), Stufflebeam (1978), Borges-Andrade (1982) e Abbad (1999).

Quadro 2 - Processo histórico dos modelos de avaliação de TD&E

Pesquisador Ano	Nome da Ferramenta de Avaliação Principais características da ferramenta
1. Donald Kirkpatrick.  1976	a) Kirkpatrick's Training Evaluation Model / Modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick b) Quatro Níveis de Avaliação: I. 1º nível - REAÇÃO II. 2º nível - APRENDIZADO III. 3º nível - COMPORTAMENTO IV. 4º nível - RESULTADOS
2. Michael Scriven  1978	a) Proposição de Scriven b) A proposição de Scriven não se constitui exatamente em um modelo de avaliação, mas em uma lista de verificação, contendo 13 (treze) itens, com uma escala de classificação de cinco pontos para cada um deles, a partir da qual pode ser elaborado um perfil de avaliação de produto instrucional.
3. Daniel Stufflebeam  1978	a) Contexto, Insumo, Processo e Produto – CIPP b) Stufflebeam propôs o modelo Contexto, Insumo, Processo e Produto- CIPP, cuja sigla reflete seus componentes, um método de avaliação que contempla a avaliação do projeto como um todo. As variáveis utilizadas são classificadas em quatro componentes: Contexto, Insumo, Processo e Produto - CIPP.
4. Jairo Eduardo Borges-Andrade  1982	a) Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS b) O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS, de produtos instrucionais, similar ao proposto por Stufflebeam, com o objetivo de avaliar sistemas instrucionais, apresenta cinco componentes: insumos, procedimentos, processo, resultados e ambiente.
5. Gardenia da Silva Abbad  1999	a) O modelo IMPACT b) O modelo IMPACT é composto por sete componentes: I. Percepção de Suporte Organizacional; II. Características do treinamento; III. Características da clientela; IV. Reação; V. Aprendizagem; VI. Suporte à transferência; VII. Impacto de treinamento no trabalho.

Fonte: Autoria própria (2019).

O primeiro modelo de avaliação de treinamento foi criado por Donald Kirkpatrick (1976), cujo modelo evoluiu ao longo de várias décadas a partir da aplicação de profissionais de aprendizagem e desenvolvimento em todo o mundo. Conforme o *Kirkpatrick Partners* (2019), no ano de 1954, o Dr. Donald Kirkpatrick escreveu seu Ph.D., dissertação sobre avaliação de treinamento para supervisores industriais, como a maioria dos profissionais de treinamento e desenvolvimento, ele tinha um desejo genuíno de saber se seu treinamento estava fazendo a diferença para os supervisores que ele treinou, para seus subordinados diretos e para as organizações nas quais eles trabalhavam.

Em 1959, Kirkpatrick escreveu 4 artigos intitulados como: Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados. Esses artigos foram publicados pela Associação de Desenvolvimento de Talentos (ATD), na década de 1960, sem que Kirkpatrick tivesse conhecimento, o que fez com que os artigos circulassem, possibilitando aos profissionais de treinamento em todo o mundo que os usassem e adaptassem as suas ideias. Alguém cuja identidade é desconhecida chamou os níveis de palavras, e alguém o apelidou de *The Kirkpatrick Model*, na década de 1970. Desde então, o Modelo Kirkpatrick tornou-se o padrão da indústria para avaliação de treinamento.

Em 2008, o Dr. Jim Kirkpatrick e Wendy Kirkpatrick criaram o *Kirkpatrick Business Partnership Model*, uma expansão dos quatro níveis originais, como discutido em seu livro *Training on Trial*. Eles criaram os Princípios Fundamentais de Kirkpatrick para explicar as principais crenças que sustentam a avaliação de Kirkpatrick. Em 2010, Jim e Wendy Kirkpatrick esclareceram a intenção original dos quatro níveis de Kirkpatrick com o *New World Kirkpatrick Model*.

Figura 5 - Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento



Fonte: Adaptado Modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick (1976).

O Modelo de Scriven (1978) criou uma lista de verificação, com 13 (treze) itens:

- I. Necessidade;
- II. Mercado;
- III. Resultados de experimentos de campo;
- IV. Dados sobre o consumidor real do produto;
- V. Resultados de comparações com outros programas relevantes similares (competitivos);
- VI. Evidências obtidas a longo prazo;
- VII. Resultados dos estudos de produtos instrucionais;
- VIII. Informações oriundas da observação do processo (planejamento, desenvolvimento e implementação);
- IX. Qualidade do desenho experimental e das inferências dele resultantes;
- X. Natureza da análise e significância educacional demonstrada;
- XI. Resultados de estudo de custo e eficácia;
- XII. Existência de apoio e acompanhamento para implementação;
- XIII. Aprimoramento contínuo do sistema.

Conforme Stufflebeam (1978), no modelo Contexto, Insumo, Processo e Produto (CIPP), o Contexto descreve o ambiente de implementação do programa e analisa as metas estabelecidas e os fatores que podem influenciar o seu alcance. O Insumo mede a capacidade de planejamento das atividades escolhidas para o alcance de metas estabelecidas. O Processo diz respeito à coleta de dados, à implementação de procedimentos, ao emprego de materiais, à identificação de problemas durante o andamento do projeto e o Produto compreende a avaliação do alcance dos objetivos almejados.

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), de produtos instrucionais, proposto por Borges-Andrade (1982), similar ao proposto por Stufflebeam, com o objetivo de avaliar sistemas instrucionais, possui cinco componentes: Insumos, Procedimentos, Processo, Resultados e Ambiente. Os Insumos são ligados aos fatores físicos, sociais, comportamentais e cognitivos da clientela, anteriores à instrução. Os Procedimentos referem-se às operações instrucionais necessárias ao alcance dos resultados instrucionais. Os Processos referem-se às respostas do aprendiz aos procedimentos adotados durante o treinamento para que a aprendizagem ocorra. Os Resultados são os produzidos pelos eventos de TD&E e indicam o sucesso ou o fracasso das ações educacionais. O Ambiente refere-se ao conjunto de condições existentes na sociedade, comunidade, organização ou na escola, que podem afetar o treinamento e seus efeitos.

O modelo IMPACT, concebido por Abbad e Borges-Andrade (2004), é composto por sete componentes:

- I. Percepção de Suporte Organizacional - refere-se às práticas de gestão de desempenho e valorização do servidor;
- II. Características do treinamento - refere-se à área de conhecimento, duração, natureza e objetivo do curso; escolaridade e desempenho do instrutor; qualidade do material didático;
- III. Características da clientela - são as informações funcionais, motivacionais e atitudinais sobre os participantes do curso;
- IV. Reação - são as opiniões sobre programação, aplicabilidade, expectativas de suporte e qualidade de desempenho do instrutor;
- V. Aprendizagem - avalia o grau de assimilação e retenção de conteúdos pelos participantes;
- VI. Suporte à transferência - refere-se à percepção dos treinandos sobre o ambiente para aplicação de novas habilidades;
- VII. Impacto de treinamento no trabalho - são os efeitos do treinamento nos níveis de desempenho, motivação e abertura dos participantes a mudanças nos processos de trabalho.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), a eficácia de programas de TD&E não deveria ser aferida apenas no nível de reações, tendo em vista que reações favoráveis não garantem necessariamente a aprendizagem ou a mudança no comportamento do treinado no trabalho e, além disto, o impacto de treinamento depende fortemente do suporte à transferência e de variáveis de reações aos resultados do treinamento.

No próximo capítulo serão apresentados os objetivos que integralizam o processo investigatório, alinhando as questões abordadas na problematização e que foram dimensionadas na revisão da literatura.

4. OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão alinhados aos processos de investigação e produção final da dissertação do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* - Mestrado Profissional em Gestão Organizacional - da Universidade Federal de Catalão, na Linha de Pesquisa II: Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade.

4.1 Objetivo geral

Compreender a visão geral sobre as dimensões dos sistemas de avaliações em TD&E dentro do aspecto da revisão da literatura e reflexão teórica.

4.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as publicações científicas sobre as ferramentas de avaliação em TD&E a partir de uma revisão integrativa;
- b) Analisar as características dos instrumentos de avaliação em TD&E encontrados na revisão de literatura;
- c) Identificar os níveis de avaliação em TD&E das publicações científicas.

5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação é resultado da realização de uma pesquisa para construção do produto final do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional. A apresentação da pesquisa contempla três artigos científicos com plano de publicações pertinentes a revistas científicas, capítulos de livros e apresentação em congressos ligados à área de Gestão Organizacional.

Iniciou-se com a introdução geral apresentando a contextualização, delimitação do problema de pesquisa e justificativa, em seguida foi apresentada a revisão da literatura e, na sequência deste capítulo, serão apresentados os artigos científicos acerca do tema central, sobre as dimensões das ferramentas de avaliação em treinamento. A estrutura dos artigos científicos está atribuída em seções de resumo, *abstract*, introdução, referencial teórico, resultados, discussões, considerações finais e referências.

O primeiro artigo, intitulado “TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NO SETOR HOTELEIRO: uma revisão integrativa”, trata sobre um estudo direcionado ao segmento hoteleiro com objetivo de identificar as principais literaturas sobre TD&E e sua importância para a Gestão de Pessoas.

O segundo artigo, intitulado “DIMENSÃO DA DESIGUALDADE NA ABORDAGEM SOBRE O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma revisão integrativa”, objetivou conhecer sobre a produção científica acerca da estrutura e a forma de atuação dos treinamentos nas empresas, frente aos desafios da área de Recursos Humanos.

Já o terceiro artigo, intitulado “FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTOS: uma revisão integrativa”, teve como objetivo mostrar as avaliações de treinamentos de profissionais em diferentes empresas, por meio de estudos teóricos.

Como última parte desta dissertação são apresentadas as considerações finais gerais, que englobam as reflexões teóricas da revisão da literatura com enfoque nas análises e as contribuições necessárias ao campo de pesquisa no estado da arte sobre as ferramentas de avaliação em TD&E.

ARTIGO 1: TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NO SETOR HOTELEIRO: uma revisão integrativa

RESUMO: Um dos principais papéis do gestor de Recursos Humanos (RH) numa empresa é a adequação dos colaboradores à cultura da empresa, para mudar atitudes que não gerem valor, desenvolvendo competências e aprimorando a adaptabilidade para lidar com o processo da evolução e modernização da empresa. Neste contexto, o foco deste artigo foi analisar produções científicas, objetivando compreender os estudos ligados ao processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) aplicados no setor hoteleiro nos últimos 5(cinco) anos. Os materiais e métodos utilizados, neste estudo, foram a revisão integrativa de literatura, a qual se baseia em técnicas bibliométricas de análise de citação aplicadas, publicações científicas sobre o tema TD&E na Hotelaria, disponíveis na base de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com corte temporal de 2014 a 2019, realizada em maio de 2019. Foram utilizados os seguintes descritores: “treinamento”, “desenvolvimento”, “educação corporativa”, “capacitação de pessoal” e “Hotelaria”, tendo sido selecionadas publicações científicas com disponibilidade completa nos idiomas inglês, português e espanhol. A amostra correspondeu a 04 (quatro) publicações científicas. Obteve-se os resultados com textos selecionados que foram submetidos à análise temática, emergindo oito categorias que descrevem o processo de TD&E na Hotelaria e evidenciam as formas de diagnósticos, Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT), execução e análise. Nas considerações finais, observou-se uma lacuna nesse setor quanto ao processo de TD&E.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Hotelaria. Revisão Integrativa.

ABSTRACT: *One of the main roles of the Human Resources (HR) manager in a company is the attunement of employees to the company's cultures, to change attitudes that do not generate value, to develop skills, to develop adaptability to deal with the process of evolution and modernization of the company, in this context the focus of this article is to analyze scientific productions aiming to understand the studies related to the process of Training, Development and Education (TD&E) applied in the hotel sector in the last 5(five) years. The materials and methods used in this study were the integrative literature review, which is based on bibliometrically citation analysis techniques applied to scientific publications on TD&E in Hospitality, available in the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) , Scientific Electronic Library Online (SCIELO) and Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (CAPES), with a temporal cut from 2014 to 2019, in May 2019, the descriptors used were "training," "development," "corporate education ," "Staff training and" Hospitality ," scientific publications were selected with complete availability in English, Portuguese and Spanish, the sample corresponded to 04(four) scientific publications. The results were obtained with selected texts that were submitted to the thematic analysis, emerging eight categories that describe the process of TD&E in the Hospitality and show the forms of diagnosis, Survey of Need of Training (LNT), execution and analysis. In the final considerations, there was a gap within this sector regarding the TD&E process.*

Keywords: *Training, Development and Education (TD&E). Hospitality. Integrative Review.*

1. INTRODUÇÃO

Para desempenhar bem as atividades da área de RH, o gestor deve aplicar estrategicamente todos os subsistemas nela pertinentes que são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. É essencial que o gestor conheça a força de trabalho interna e tenha conhecimento de que há diversos perfis de pessoas, que aprendem de diferentes maneiras.

Compreendendo a importância dos cinco subsistemas da área de RH para a organização, este artigo focalizou no subsistema Desenvolvimento no setor hoteleiro brasileiro, para apontar quais são os caminhos percorridos na hotelaria. A questão norteadora foi compreender como estão sendo aplicados os estudos ligados ao TD&E no setor hoteleiro.

Tem-se como objetivo geral deste artigo analisar as produções científicas para compreender os estudos ligados ao processo de TD&E aplicados no setor hoteleiro nos últimos 5 anos. Os objetivos específicos foram: contextualizar sobre a importância do TD&E no setor hoteleiro; buscar o estado da arte do tema em questão e aplicar a Revisão Integrativa com os propósitos de identificar a área de TD&E e quais metodologias são mais pertinentes neste campo de estudo.

A estrutura deste artigo é subdividida em Referencial Teórico, proporcionando o entendimento conceitual sobre a temática, em Materiais e Métodos, apresentando os caminhos, técnicas e procedimentos utilizados para responder os objetivos, em Resultados e Discussão acerca dos dados coletados e, por último, as Considerações Finais com direcionamento para as novas possibilidades no campo científico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com fundamento nos principais aspectos abordados na área de Gestão de Pessoas e no segmento de mercado hoteleiro, foi possível integrar esses dois conhecimentos com levantamento bibliográfico na abordagem dos estudos voltados à área de TD&E. Está composta por cinco subtítulos para complementar a pesquisa, sendo o primeiro sobre a evolução da gestão de pessoas, em seguida sobre a área de recursos humanos no contexto atual, também um subtítulo sobre gestão do conhecimento, ainda treinamento, desenvolvimento e educação e, por último, a importância do treinamento na hotelaria.

2.1 A evolução da Gestão de Pessoas

Evolução, segundo Michaelis (2002, p. 329), significa “progresso, transformação lenta e progressiva de uma ideia, fato, ação, etc.”. E, para tanto, é de importância considerável trazer a evolução da área de Recursos Humanos (RH) para os dias atuais, buscando entender sua trajetória ao longo dos anos. Em sua origem, a Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos tinha como modelo um departamento pessoal, no qual o foco não eram as pessoas.

Para Fischer (2002, p. 19), “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção”. Segundo essa visão, as pessoas não passavam de mais um custo para a empresa, sem nenhuma outra importância, sendo vistas apenas como cumpridoras de tarefas e, sendo assim, a área de RH tinha o foco nesse fator e não no fator humano, como deveria.

Ainda conforme o pensamento de Fischer (2002, p. 11), “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”. Nesse contexto, é importante observar que desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas.

A importância do papel da área de RH nas empresas, as quais têm-se atentado e preocupado-se com as mudanças que estão acontecendo no mundo, influenciam diretamente no seu funcionamento e na sua visibilidade no mercado. Assim sendo, as empresas têm mudado sua visão, repensado e investido em tecnologia e aprimoramento de processos, conforme a demanda de mercado. Até o ano de 1920, a área de RH tinha como função apenas contratar e demitir funcionários. Nessa época, Frederick W. Taylor criador dos Princípios da Administração Científica, escreveu sobre coisas como incentivo aos trabalhadores, estudo de tempos e movimentos. Com a grande necessidade de melhoria, foram surgindo outras fases em relação à Gestão de Pessoas, embasadas nas teorias de Taylor, que se relacionavam com o formato, rudimentar e racional do trabalho, fazendo surgir a fase das relações humanas.

Entre as décadas de 1930 e 1940, segundo Fischer (2002), os procedimentos predominantes eram os da psicologia que passaram a interferir de forma decisiva na teoria organizacional e, essa fase correspondente ficou conhecida como modelo de comportamento humano na Gestão de Recursos Humanos (GRH). Nos anos 1950, firmava-se, na teoria organizacional, o foco no comportamento humano e, de acordo com Fischer (2002), nos anos 1960 e 1970, descobriu-se que a relação entre empresa e funcionário ocorria por meio de seus gerentes e, por isso, a importância da interação social dos mesmos com os demais funcionários.

Durante a década de 1970 e início de 1980, Pieper (1990) apontou que, assim como nas áreas de produção e de marketing, a área de RH era vista como uma área operacional, funcional, ou seja, não era vista como uma área de grande importância estratégica para a organização, ainda ressaltou sobre a importância da área de RH como responsável pela integração dos colaboradores recém-contratados.

Entre os anos 1980 e 1990, com as grandes mudanças que aconteceram e com o aumento da competitividade no mercado, as empresas foram pressionadas a mudarem a sua visão em relação à importância e às funções da área de GRH, percebendo a necessidade de obter essa área como um grande aliado, que unisse a empresa e o funcionário com um único propósito.

Portanto, para que a área de RH se tornasse estratégica na empresa, suas funções e práticas tiveram também um novo conceito, tornando-as mais complexas, porém, passaram a contribuir significativamente para o alcance dos seus objetivos, estando com suas políticas alinhadas às estratégias organizacionais.

2.2 A área de Recursos Humanos no contexto atual

Ao longo de sua evolução, a área obteve várias denominações, sendo algumas delas: Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Administração de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Recursos Humanos. Observa-se que na literatura, seguindo o conceito atual, diferentes aspectos dados à área de Recursos Humanos. De acordo com Gil (1994, p.13), “a administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

As empresas que querem manter-se atuais, estratégicas, buscando não se tornarem ultrapassadas no mercado, devem estar cada vez mais focadas no seu maior ativo, ou seja, nas pessoas que ali trabalham e, suas respectivas áreas de Recursos Humanos devem trabalhar em todas as suas funções, para que essas pessoas tenham e mantenham seus objetivos alinhados aos da empresa, sentindo-se parte importante da mesma. Assim sendo, os seus esforços contribuirão para o crescimento e, o ambiente interno empresarial será atrativo para elas.

Visando tornar o ambiente interno atrativo para as pessoas, um dos meios é criar um clima organizacional favorável, com fatores que contribuem positivamente para o aumento da satisfação interna como benefícios monetários (participação por resultado, comissão nas vendas), auxílio saúde, treinamentos, cursos, *workshops* e *feedbacks*.

Um dos fatores mais importantes para o conceito atual da área de Gestão de Recursos Humanos é a gestão do conhecimento, na qual o foco é o aumento do capital intelectual dos colaboradores, tornando-os cada vez mais capacitados ao pensamento estratégico e contribuindo para a evolução da empresa.

Segundo Lacombe (2005), a gestão do conhecimento tornou-se fundamental nos últimos anos em razão do aumento da importância do conhecimento como vantagem competitiva das organizações. Em um mundo praticamente sem fronteiras, no qual a mão de obra não qualificada está cada vez mais disponível e os recursos naturais dependem apenas de recursos financeiros para serem adquiridos num mercado global, o conhecimento passou a ser o grande diferencial para os países e para as organizações.

Para Lacombe (2005), o conhecimento é um grande diferencial para as empresas, visto que elas começaram a perceber que o saber e o não saber perpetuam ou excluem empresas e pessoas do mercado. Para isso é fundamental criar condições e apoiar, para que cada vez mais as pessoas que fazem parte daquela organização tenham acesso ao conhecimento, daquele mercado, das melhores práticas, transformando-os em ativos, a fim de seguir os propósitos da organização da qual fazem parte.

Para que isso ocorra, é preciso que a empresa e sua área de GRH conheçam e entendam qual a visão, os propósitos e os objetivos, e mapear quais as informações são necessárias, em todos os seus meios, para que as pessoas daquele ambiente possam se tornar um ativo intelectual estratégico para o crescimento da empresa, transformando essas necessidades em um fator que contribui significativamente para a criação de um clima organizacional favorável, propício para que apliquem esse conhecimento adquirido no dia a dia corporativo.

2.3 Treinamento, desenvolvimento e educação

No conceito atual, na área de Gestão de Recursos Humanos, para se tornar competitiva no mercado, toda empresa deve ter uma área com foco em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, pois o foco dessa área é voltado ao crescimento profissional e pessoal, visando melhorar os resultados e atingir os objetivos.

Para De Toledo & Milioni (1986, p. 86), o treinamento de recursos humanos é considerado:

Uma atividade que busca: 1) ambientar novos empregados; 2) instruir o pessoal nos conhecimentos específicos necessários para o seu bom desempenho; 3) criar condições propícias para o autodesenvolvimento contínuo do pessoal.

Com o desenvolvimento das organizações e a automatização dos sistemas, os colaboradores tornaram-se cada vez mais dependentes da tecnologia para a execução das tarefas diárias, o que fez com que as organizações tivessem a necessidade de investir em programas de treinamentos e desenvolvimento, visando ajudá-los a acompanhar as mudanças.

Conforme Muchinsky (2004, p. 173), “em uma era de inovação tecnológica em que robôs, telecomunicações, inteligência artificial, *software* e *laser* realizam tarefas rotineiras, as habilidades do trabalhador logo se tornam obsoletas”. Ou seja, as funções hoje exercidas pelos funcionários nas organizações exigem habilidades diferentes em todos os níveis da organização.

Nesse contexto, os programas de treinamento e desenvolvimento são importantes para auxiliar os funcionários de todos os níveis da organização, no aumento da sua capacidade de trabalho, na preparação para futuras mudanças, na qualificação para desempenhar suas funções e prepará-los para o mercado de trabalho.

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Sendo assim, com o apoio do treinamento, os funcionários que estão entrando na organização passam a conhecer todo o processo do cargo que estão ocupando e aprendem a deixar para trás os costumes adquiridos nas empresas anteriores, o que faz com que se adaptem com maior facilidade e agilidade à cultura da nova empresa. O programa também cria atitudes produtivas e inovadoras, contribuindo com toda a equipe de trabalho.

Ainda conforme Dessler (2003), para que a aplicação do treinamento seja efetiva, faz-se necessário que, antes disso, haja um planejamento, a fim de que os resultados esperados sejam atingidos e que o retorno desse investimento seja positivo. Para auxiliar as empresas e a GRH a programar o treinamento no ambiente corporativo, foram criadas as seguintes etapas desse processo:

1ª Etapa - DIAGNÓSTICO - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;

2ª Etapa- PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;

3ª Etapa - IMPLEMENTAÇÃO - aplicação e condução do programa de treinamento;

4º Etapa - AVALIAÇÃO - verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Esse processo de treinamento tem o objetivo de mudar a atitude das pessoas, dando-lhes informações para que possam compreender melhor sua função na empresa e para que passem a ter o pensamento mais estratégico e objetivo em relação às metas estabelecidas, pois as empresas precisam de pessoas ágeis, competentes e que pensem no futuro.

Segundo De Souza (2017), para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento, é preciso que seus objetivos estejam claros para todos, em todos os níveis da empresa e, seu conteúdo deve conter informações que levem as pessoas a desenvolver suas habilidades para que permitam a obtenção dos resultados esperados.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009).

O processo de treinamento e desenvolvimento traz, muitas vezes, resultados a longo prazo, porém, o retorno obtido é alto, sendo assim, as empresas podem e devem investir nesse processo, pois irá transformar seus colaboradores em figuras valiosas para a obtenção de um clima favorável para o desenvolvimento de estratégias de mercado, explorar o potencial de cada um e aumentar sua capacidade produtiva e seu desempenho profissional.

Por isso, as práticas de T&D devem ser contínuas e utilizadas como meio de retorno de benefícios quantitativos e qualitativos. O treinamento é voltado para a execução das tarefas, já o desenvolvimento, para o crescimento pessoal em nível de conhecimento e habilidades. Desta forma, de acordo com Araújo (2006, p. 99), “a qualificação é a palavra-chave, gera uma busca natural por parte das organizações pelos programas de T&D por uma razão simples e objetiva: os resultados de qualquer ordem decorrem do desempenho de todos”.

Neste sentido, é importante observar que os profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas devem investir em programas de treinamentos para desenvolver os colaboradores da organização, preparando-os para alcançarem os resultados que as empresas almejam. E esse investimento em T&D deve ser contínuo, pois deve ser usado como forma de retorno de benefícios qualitativos e quantitativos, um investimento que deve ser visto como melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. A gestão do conhecimento é fundamental para criar a inteligência corporativa necessária para desenvolver e colocar em prática as estratégias organizacionais.

Segundo Mundim e Ricardo (2004), a educação corporativa é uma parte muito importante nessa gestão do conhecimento, pois, a partir dela é possível desenvolver um sistema educacional completo, aperfeiçoando integralmente o colaborador, proporcionando-lhe oportunidade de um crescimento integrado, para que tenha o conhecimento completo de sua função naquele ambiente, não só aprender a operar um equipamento, mas entender o porquê, como e para que operar.

Ludojoski (1972, p. 20), a respeito da educação corporativa, acredita que:

Traz-se assim, para dentro do mundo corporativo, o conceito de educação permanente, que implica em uma atitude que deve assumir cada pessoa frente à necessidade de aperfeiçoamento contínuo de suas aptidões pessoais e profissionais, a fim de poder desempenhar eficientemente a tarefa que lhe corresponde em seu ambiente social, cultural e histórico.

A educação corporativa deve ser permanente, com o intuito de capacitar o colaborador para que, diante dos problemas, consiga entender, resolver e superá-los de forma ágil e assertiva, participando ativamente no processo de alcançar os objetivos da empresa. E, para que isso seja possível, a área de GRH deve ter uma preocupação em fornecer aos colaboradores ferramentas de trabalho intelectual, a fim de que levem o aprendizado por toda a vida e para qualquer situação.

2.4 A importância do treinamento na hotelaria

O ramo da hotelaria é um mercado que produz e oferece serviços, portanto, não é um produto que pode ser adquirido ou apenas usado durante o período pago. Os serviços turísticos, em geral, possuem características bem particulares. Segundo Ansarah (2009), algumas das principais são:

- a) Propriedade – O produto hoteleiro não pode ser adquirido, apenas usado pelo tempo correspondente ao que foi pago;
- b) Abstrato – O cliente obtém a prestação de um serviço e não um bem material;
- c) Produção – O produto é consumido no momento de sua produção (“hora da verdade”). O serviço não pode ser avaliado previamente e não pode ser estocado;
- d) Estático – O cliente deve ir até o produto, nunca o contrário. Além disso, a localização do produto não pode ser mudada;
- e) Instabilidade e heterogeneidade da demanda – É extremamente difícil prever com exatidão a demanda do cliente, que pode ocorrer pelos mais diversos motivos e pode ser influenciada por diversos fatores, tais como: política, economia, cultura etc.;

Assim sendo, não é possível padronizar por completo o serviço oferecido, pois cada atendimento é único, evidenciando, assim, a importância do capital humano e seu capital intelectual para o sucesso do serviço prestado. Para isso, a empresa deve preparar esse colaborador, com informações, cursos e treinamentos, a fim de que possa transmitir a ideia, o objetivo da empresa em cada atendimento realizado.

Oliveira e Spena (2012) complementam essa ideia ao afirmarem que os investimentos em infraestrutura turística são sempre acompanhados pela necessidade de pessoas com formação, conhecimento técnico, fluência em idiomas, cultura e capacidade de identificar as tendências do mercado. Deve-se lembrar que o treinamento dos recursos humanos é diretamente proporcional ao resultado do atendimento ao cliente. Colaboradores bem treinados terão alta possibilidade de fazer escolhas corretas, enquanto um treinamento de má qualidade resultará em um atendimento ruim.

O processo que constitui o desenvolvimento da Educação Corporativa também deve incluir o estímulo e a instrução quanto à importância do autoaperfeiçoamento constante. É preciso considerar que existem colaboradores com os mais variados níveis de instrução e, a maioria deles não estará a par dos conceitos de administração moderna.

É papel dos gestores criar um ambiente que favoreça a busca pelo conhecimento e aprimoramento constantes, pois de nada adiantará disponibilizar as mais modernas ferramentas de aprendizado, se os colaboradores não souberem utilizá-las ou se não forem sensibilizados quanto à importância de sua utilização.

3. MÉTODO

Nesta seção, expõe-se de forma clara e concisa como foi realizada a pesquisa, característica do propósito, como foi aplicada a abordagem, identificação da natureza da pesquisa, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos, indicando qual o instrumento foi utilizado para a coleta de dados da investigação.

A característica do propósito foi descritiva, tendo como objetivo descrever as características das produções científicas que estabelecem uma relação entre os fatores do tema analisado. O tipo da abordagem foi a Pesquisa Quantitativa, que, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 33):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A utilização, deste tipo de abordagem quantitativa, permitiu que os dados coletados fossem transformados em informações relevantes para a compreensão dos resultados, pois o foco principal foi analisar as produções científicas de acordo com o objeto de pesquisa Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) aplicada no setor hoteleiro e, na sequência, a validação dos dados com técnicas estatísticas para mensurar os resultados.

Quanto à natureza da pesquisa, foi aplicada, conforme Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais. Sendo assim, houve uma investigação para gerar conhecimento notório, visando identificar qual o caminho está sendo percorrido no campo científico, que se categorizou em 5 (cinco) processos do TD&E conforme será apresentado nos resultados, constituindo-se como uma solução prática na utilização dos estudos que foram sumarizados.

Quanto aos objetivos da pesquisa foram classificadas como exploratória e descritiva. Para Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A presente pesquisa explorou o levantamento bibliográfico a partir das publicações científicas, tendo como objetivo esclarecer dúvidas e buscar conhecimentos sobre os seguintes temas: Gestão de Pessoas e Hotelaria, o que permitiu uma análise das teorias para melhor desenvolver este artigo. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Segundo Triviños (1987), esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, foi utilizada a Revisão Integrativa (RI), tal método consiste na análise de investigação científica, proporcionando a síntese de estudos já publicados de um determinado assunto, constituindo o retrato do fenômeno estudado até o momento.

Para Mendes *et al.* (2008), a Revisão Integrativa é um método que possibilita a seleção de estudos com abordagens metodológicas e métodos diferentes, como, por exemplo, estudos experimentais, não experimentais, quantitativos ou qualitativos, que evidenciará maior clareza do fenômeno abordado. Foram utilizadas pesquisas de dados secundários, nas quais os estudos relacionados foram sumarizados, permitindo obter conclusões gerais em relação à reunião de vários estudos científicos.

Na elaboração desta Revisão Integrativa foram seguidos seis passos: identificação do tema e formulação da pergunta de pesquisa, definição dos critérios de inclusão e exclusão, definição e tabulação dos estudos pré-selecionados e selecionados, avaliação e síntese concisa dos estudos selecionados, análise e interpretação dos resultados extraídos dos estudos e, apresentação da síntese do conhecimento.

Foram realizadas buscas utilizando as seguintes bases de dados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e periódicos eletrônicos oferecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Para análise desta pesquisa foram sequenciados em fluxo da coleta de dados para a amostra final conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Fluxo da coleta de dados da amostra para a Revisão Integrativa.

Base de dados	Registros encontrados	Excluídos	Pré-Selecionados	Análise Final
BDTD	22	10	12	01
SCIELO	29	27	02	01
CAPES	04	0	04	02
TOTAL	55	37	18	04

Fonte: Autoria própria, 2019.

A pesquisa ocorreu nos meses de maio e junho de 2019, tendo sido utilizados os seguintes descritores: “treinamento”, “desenvolvimento”, “educação corporativa”, “capacitação profissional” e “hotelaria”.

Como critérios de inclusão estabeleceram-se os seguintes: publicações científicas completas, originais, publicadas nos últimos 5 anos, com corte temporal de 2014 a 2019, em formato eletrônico, em idioma inglês, espanhol e português, que retratassem o tema de estudo. As informações obtidas foram as seguintes: base de dados, referência, objetivo sintetizado, análise de aplicação em TD&E, metodologia e síntese da abordagem, conforme apresentado a seguir no Quadro 1 – Informações extraídas dos estudos selecionados para RI, adaptado por Ursi (2005).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise e a discussão da pesquisa serão apresentadas em duas dimensões, na primeira com uma análise detalhada de cada publicação encontrada de forma sumarizada e, na segunda dimensão, apresenta-se os dados estatísticos que foram representados por histograma.

O resultado desta investigação a partir da RI resultou no total de 04 (quatro) publicações científicas selecionadas, sendo 01 (uma) na base de dados da BDTD, 01 (uma) na SciELO e 02 (duas) na CAPES. A primeira análise será apresentada a seguir, conforme a Quadro 1, para melhor visualização das informações geradas.

Quadro 1 – Informações extraídas dos estudos selecionados para RI (adaptado por Ursi, 2005).

ESTUDO 1	BASE DE DADOS: BDTD
	RITA, Cleuber. A prática de setor de gestão de pessoas: um estudo realizado no Ibis Hotel Copacabana. Universidade Federal Fluminense, 2016.
	OBJETIVO SINTETIZADO: Diante desses aspectos, o objetivo principal deste artigo foi investigar a política de gestão de pessoas aplicada em um empreendimento hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro, mais especificamente, o Ibis Hotel Copacabana.
	ANÁLISE DE APLICAÇÃO EM TD&E: Generalizado a Gestão de Pessoas.
	METODOLOGIA SINTETIZADA: Para o cumprimento desse objetivo, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica e, em seguida, um trabalho de campo de natureza qualitativa. Mediante as entrevistas realizadas com gestores e funcionários, foram criadas cinco categorias de análise (Atuação da área de gestão de pessoas; Processo de recrutamento e seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de desempenho e plano de carreira; Política de recompensas) que evidenciaram, na opinião dos entrevistados, como se desenvolve a política de gestão de pessoas aplicada no hotel investigado.
	SÍNTESE DA ABORDAGEM: Pesquisa Qualitativa.

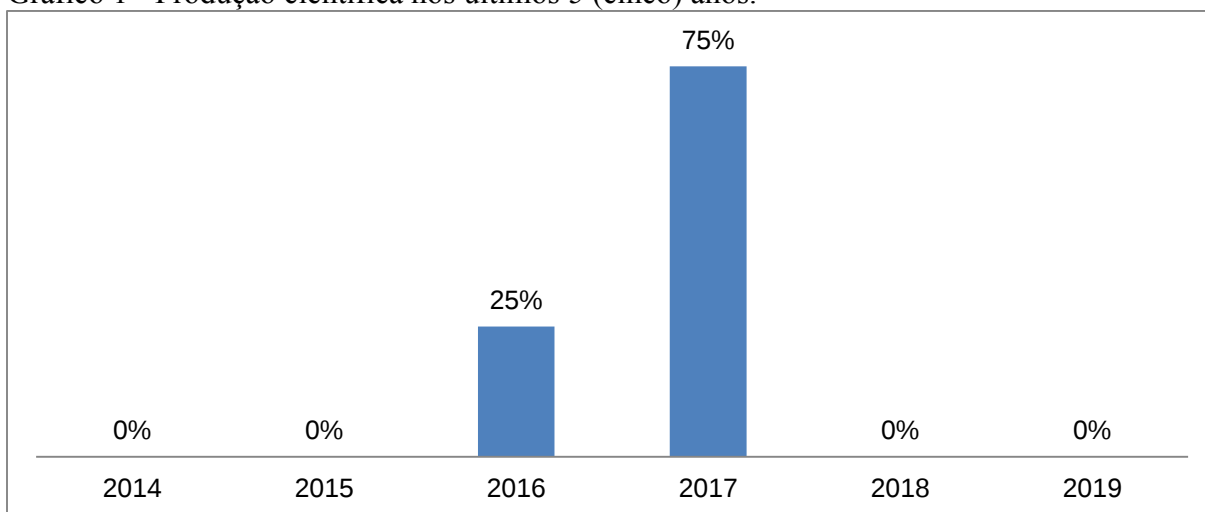
ESTUDO 2	BASE DE DADOS: SCIELO
AL-SABI, Samer <i>et al.</i> Formação fora do país em cadeias hoteleiras internacionais da Jordânia: uma Investigação quantitativa. Tourism & Management Studies, v. 13, n. 2, pp. 41-51, 2017.	
OBJETIVO SINTETIZADO: Este artigo baseia-se na percepção dos gerentes de nível médio na Jordânia para identificar o que determina a decisão da gerência de topo das Cadeias Hoteleiras Internacionais de investir em treinamento fora do país. Foi proposto e examinado um modelo que emprega a presença de relações entre "atitudes", "benefícios e utilidade", "barreiras" e "decisão das Cadeia Hoteleiras Internacionais" de investir em formação no estrangeiro.	
ANÁLISE DE APLICAÇÃO EM TD&E: Diagnóstico (ANT).	
METODOLOGIA SINTETIZADA: Um total de 261 gerentes médios de IHCs na Jordânia deram respostas a uma pesquisa estruturada. A análise fatorial confirmatória validou as dimensões de cada construto. A modelagem de equações estruturais (SEM) foi utilizada para testar as relações entre as quatro construções do estudo. Os resultados mostraram uma relação direta entre atitudes e benefícios/utilidade para a decisão da IHC de investir na formação no estrangeiro e demonstraram o papel mediador das atitudes na relação inversa entre as barreiras e a decisão das Cadeias Hoteleiras Internacionais de investir na formação fora do país.	
SÍNTESE DA ABORDAGEM: Pesquisa Quantitativa.	

ESTUDO 3	BASE DE DADOS: CAPES
DE SOUZA, Bruno Cavalcante Scotelaro. Educação corporativa em hotéis: um estudo de caso no hotel SESC Copacabana. CULTUR: Revista de Cultura e Turismo, v. 11, n. 3, pp. 26-57, 2017.	
OBJETIVO SINTETIZADO: O presente estudo tem como objetivo relacionar as políticas de educação corporativa do Serviço Social do Comércio – RJ aos profissionais de hotelaria do hotel SESC Copacabana.	
ANÁLISE DE APLICAÇÃO EM TD&E: Diagnóstico (ANT).	
METODOLOGIA SINTETIZADA: Nas empresas prestadoras de serviços, o investimento na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores configura-se como a mais importante ferramenta de manutenção de sua competitividade e capacidade de sobrevivência no mercado. Foram aplicados questionários qualitativos aos membros da gerência e aos supervisores dos setores de Reservas, Recepção e Governança, bem como questionários quantitativos aos colaboradores operacionais desses mesmos setores, objetivando investigar a importância da educação corporativa no setor hoteleiro. Verificou-se que, embora haja consenso de que as ações de treinamento influenciam positivamente na qualidade do trabalho, mais da metade dos colaboradores nunca utilizou a Universidade Corporativa.	
SÍNTESE DA ABORDAGEM: Pesquisa Qualitativa.	

ESTUDO 4	BASE DE DADOS: CAPES
DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro. REGE-Revista de Gestão, v. 24, n. 2, pp. 170-180, 2017.	
OBJETIVO SINTETIZADO: O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar o grau de desenvolvimento de capacidades organizacionais oriundas do papel de Recursos Humanos na hotelaria do Nordeste brasileiro.	
ANÁLISE DE APLICAÇÃO EM TD&E: Generalizado a Gestão de Pessoas.	
METODOLOGIA SINTETIZADA: Foi desenvolvido um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, nos hotéis localizados nos dois principais destinos turísticos de quatro estados do Nordeste do Brasil, a saber: Salvador/BA, Porto Seguro/BA, Fortaleza/CE, Canoa Quebrada/CE, Recife/PE, Porto de Galinhas/PE, Natal/RN e Pipa/RN. O instrumento de coleta de dados investiga as capacidades organizacionais com base no modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998) e Ulrich (2000). Os resultados apontam uma tendência entre os meios de hospedagem a conseguir desenvolver melhor as capacidades organizacionais orientadas para o cotidiano e para o nível operacional. Por outro lado, eles deparam-se com maiores dificuldades para desenvolver as capacidades organizacionais orientadas para o futuro e para o nível estratégico.	
SÍNTESE DA ABORDAGEM: Pesquisa Quantitativa.	

Com o levantamento apurado a partir das bases de dados, foi possível identificar os fatores relevantes para a temática proposta. Observa-se no Gráfico 1, análise sobre a produção científica nos últimos 5 anos.

Gráfico 1 - Produção científica nos últimos 5 (cinco) anos.

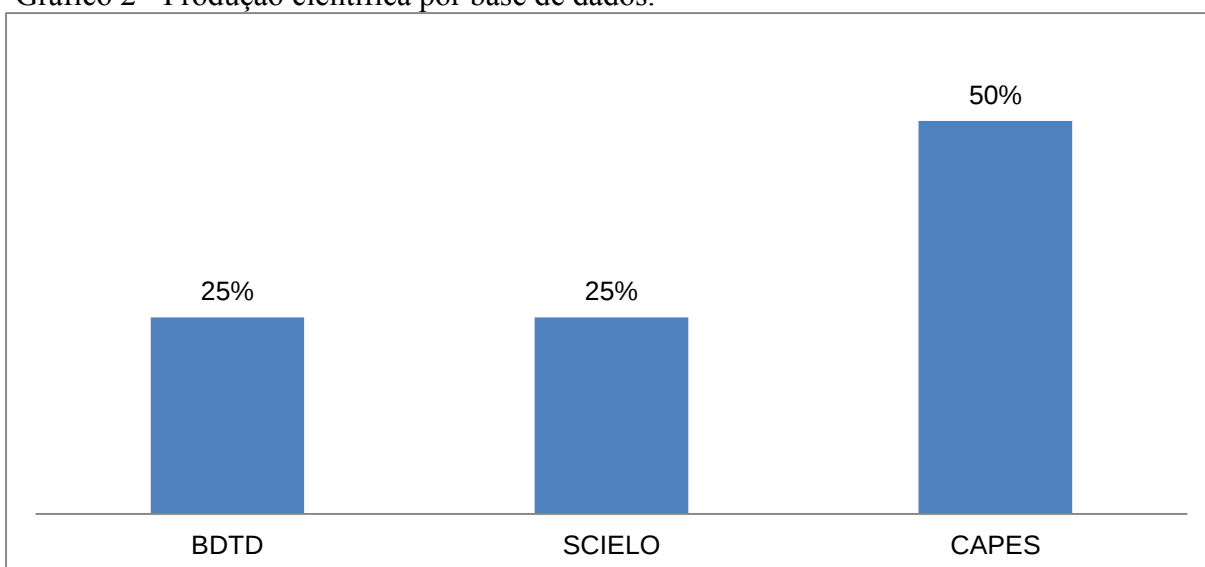


Fonte: Autoria própria (2019).

Observa-se que somente nos anos de 2016 e 2017 houve produções científicas, sendo 25% do total no ano de 2016 e, 75% no ano de 2017.

No próximo gráfico foi realizada uma análise científica por base de dados.

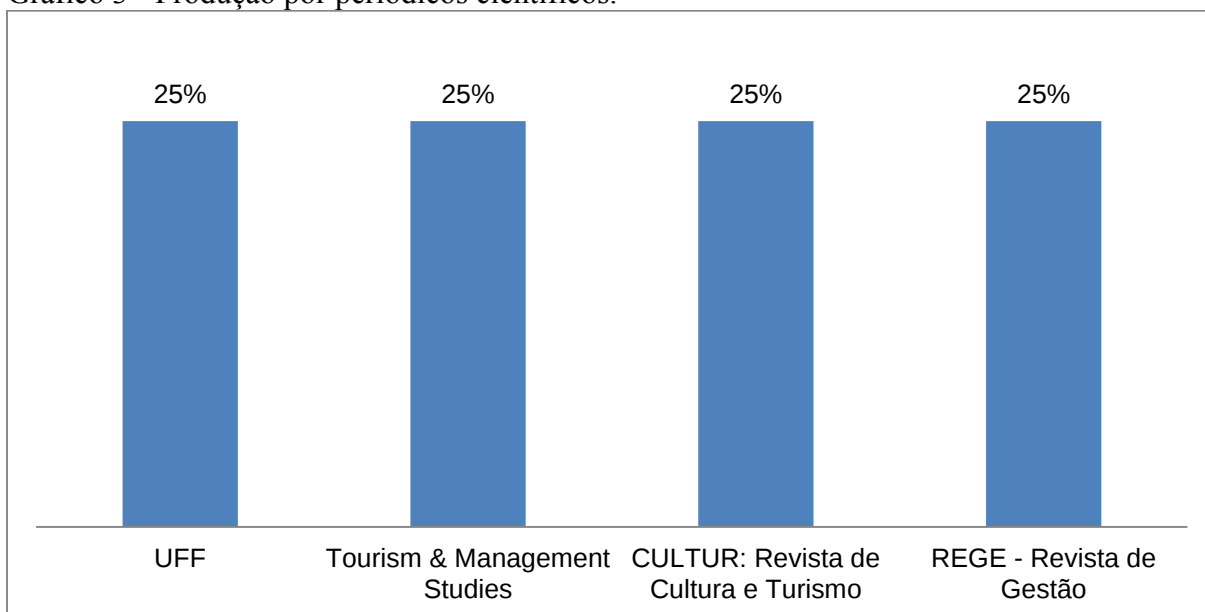
Gráfico 2 - Produção científica por base de dados.



Fonte: Autoria própria (2019).

Nota-se que a base de dados CAPES detém o maior volume de produção, representando 50% de publicações científicas.

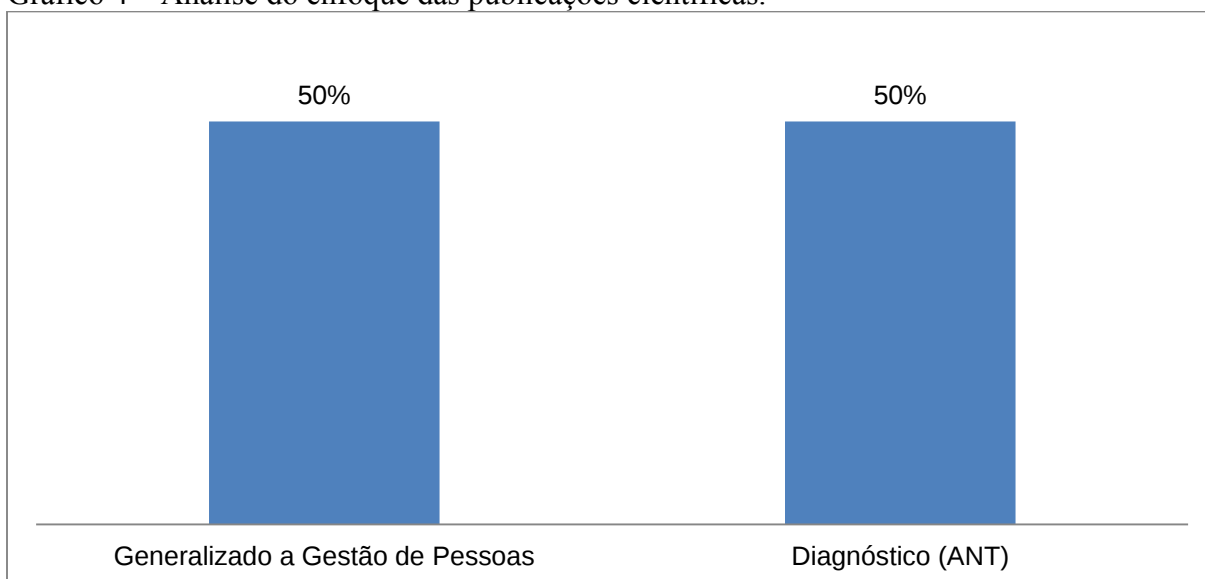
Gráfico 3 - Produção por periódicos científicos.



Fonte: Autoria própria (2019).

Evidencia-se o número muito restrito de periódicos com tratativa ao tema específico de TD&E na hotelaria, resultado muito baixo considerando o corte temporal dos últimos 5 anos, apenas 1(uma) publicação nessas 4 (quatro) revistas científicas.

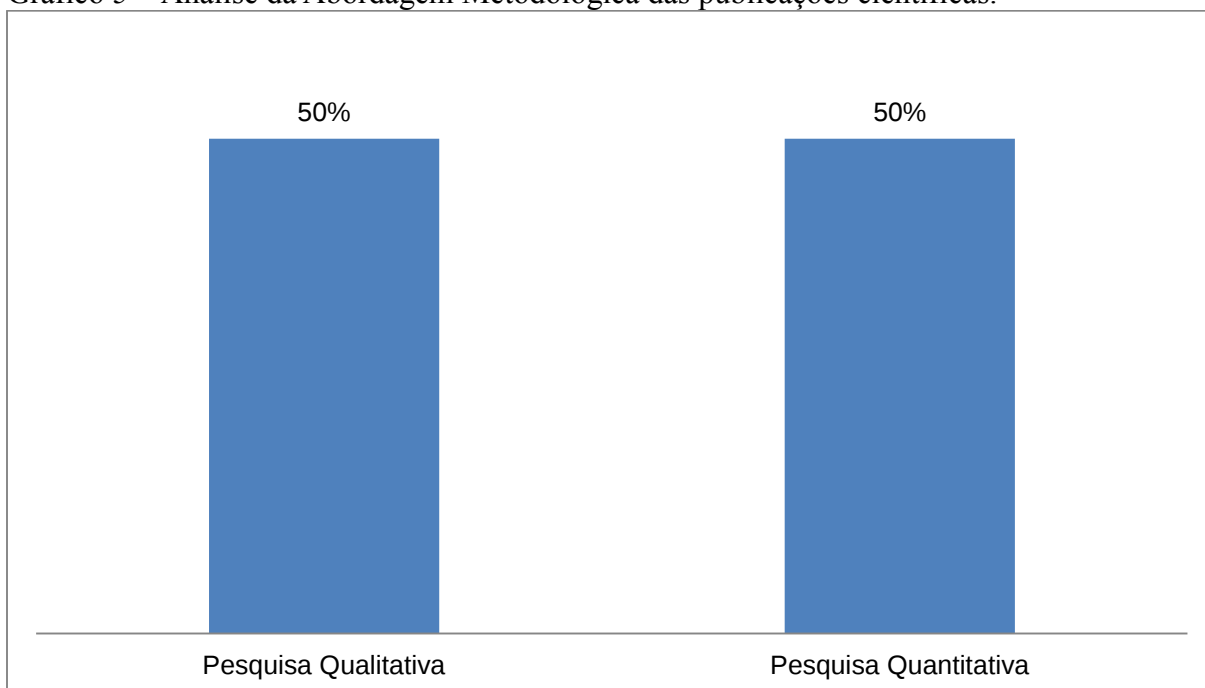
Gráfico 4 – Análise do enfoque das publicações científicas.



Fonte: Autoria própria (2019).

Percebe-se o número muito restrito de periódicos com tratativa ao tema específico de TD&E na hotelaria, resultado muito baixo, considerando o corte temporal dos últimos 5 anos, apenas 1(uma) publicação nessas 4 (quatro) revistas científicas.

Gráfico 5 – Análise da Abordagem Metodológica das publicações científicas.



Fonte: Autoria própria (2019).

Ressalta-se sobre a abordagem metodológica, neste estudo, considerando as aplicações de análise documental, que 50% foram pesquisas qualitativas e quantitativas.

Os resultados desta RI apontaram para uma necessidade de avanços temáticos ligando a área de TD&E e o setor da hotelaria, pois as evidências constatadas nos resultados demonstraram uma lacuna significativa nesse contexto para um país que representa 8,1% do PIB Brasil, conforme dados do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2018).

Nota-se ainda que há oportunidade existente para novas produções científicas com enfoque no processo de TD&E no diagnóstico de Levantamento de Necessidade de Treinamento, no processo de execução do TD&E, nas análise de implementação e sobre as ferramentas de Avaliação de Treinamento.

Importante apontar, quanto a abordagem metodológica das publicações estudadas, que não houve aplicação chamada mista (Quali Quanti), tendo sido possível identificar isoladamente somente um aspecto aplicado, sendo assim, pode-se considerar também uma oportunidade de se pensar em futuras publicações quanto ao uso da abordagem mista (Quali Quanti).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descreve-se a Revisão Integrativa proposta, neste artigo, como fonte inspiradora para futuras publicações científicas no contexto TD&E do setor hoteleiro. Considerando o objetivo principal deste estudo que foi analisar as produções científicas, visando compreender os estudos ligados ao processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) aplicados no setor hoteleiro nos últimos 5 (cinco) anos, constatou-se que o volume de produção ainda é insuficiente para estabelecer um quantitativo relevante para relacionar comparativos metodológicos e ferramentas aplicadas no processo de TD&E conforme as publicações científicas. No entanto, o objetivo proposto foi alcançado de forma positiva, mesmo elencando o número baixo de publicações, o que oportunizou compreender a lacuna existente na área de conhecimento de TD&E ligada ao setor de hotelaria no Brasil.

Conclui-se, assim, que esta Revisão Integrativa resultou na ampliação da visão para futuros investigadores científicos na hotelaria no Brasil. O campo científico necessita de mais estudos sobre os processos de TD&E, visto que a aplicação dessas pesquisas pode resultar na principal função do gestor de RH dentro de uma organização, que é a adequação dos colaboradores à cultura da empresa, aplicando treinamentos, desenvolvendo as pessoas e criando o processo de educação corporativa.

REFERÊNCIAS

AL-SABI, Samer *et al.* Formação fora do país em cadeias hoteleiras internacionais da Jordânia: uma Investigação quantitativa. **Tourism & Management Studies**, v. 13, n. 2, pp. 41-51, 2017.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Teoria Geral do Turismo**. In: _____ Turismo: Como aprender, como ensinar. Volume 2, 4. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2009.

ARAÚJO, Luís César G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CONSELHO MUNDIAL DE VIAGENS E TURISMO. **Turismo responde por 8,1% do PIB Brasil**. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/mercado/economia-e-politica/2019/03/turismo-responde-por-81-do-pib-brasil-veja-dados-globais_162774.html Acesso em: 03 jun. 2019.

DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle T.; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MEDEIROS, Carlos Alberto F. Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 2, pp. 170-180, 2017.

DE SOUZA, Bruno C. S. Educação corporativa em hotéis: um estudo de caso no hotel SESC Copacabana. **CULTUR: Revista de Cultura e Turismo**, v. 11, n. 3, pp. 26-57, 2017.

- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DE TOLEDO, Flávio; MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUDOJOSKI, R. **Andragogía o Educación del Adulto**. México: Editorial Guadalupe, 1972.
- MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. D. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.
- MICHAELIS: dicionário escolar de língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.
- MUCHINSKY, Paulo M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.
- MUNDIM, Ana Paula F.; RICARDO, Eleonora J. **Educação corporativa: fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- OLIVEIRA, Giovanna B.; SPENA, Rosana. **Serviços em Hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2012.
- PIEPER, Rudiger. **Human resource management: an international comparison**. New York: Gruyter, 1990.
- RITA, Cleuber. **A prática de setor de gestão de pessoas: um estudo realizado no Ibis Hotel Copacabana**. Universidade Federal Fluminense, 2016.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura**. [dissertação]. Ribeirão Preto (São Paulo): Universidade de São Paulo - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, v. 14, p. 128, 2005.

ARTIGO 2: DIMENSÃO DA DESIGUALDADE NA ABORDAGEM SOBRE O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma revisão integrativa

RESUMO: A aprendizagem em uma organização na abordagem sobre Treinamento e Desenvolvimento é um coeficiente fundamental no progresso da Gestão Organizacional, pois, possibilita novas oportunidades, tornando aptos os indivíduos antes excluídos do processo de Recursos Humanos. A partir dessa necessidade, os projetos de Treinamento e Desenvolvimento inserem-se intrinsecamente no sistema de Recursos Humanos, sendo capazes de realizar a avaliação e a preparação do colaborador para o desempenho adequado de sua atribuição na organização, com a observação e a ponderação de competências, alocação e acompanhamento, buscando oferecer assistência e orientação profissional. Para a compreensão da dimensão da desigualdade na abordagem sobre Treinamento e Desenvolvimento, foi necessária a realização da Revisão Integrativa que objetivou sistematizar o conhecimento produzido acerca da estrutura e da forma de atuação dos treinamentos nas empresas, frente aos desafios da área de Recursos Humanos. A metodologia aplicada foi a Revisão Integrativa nas bases de dados: Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *National Library of Medicine-National Institutes of Health* (NLMNIH), contendo a base de dados PUBMED, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Foi utilizado o seguinte descritor controlado: “*training and development*” e, os descritores não controlados “*dimensions*” and “*inequality*”, nos idiomas português, inglês e espanhol, entre os anos de 2013 e 2018. Foram encontrados 10 artigos que atenderam aos critérios de inclusão, todos foram evidências de estudos não experimentais, descritivos ou com abordagem qualitativa.

Palavras-chave: Desigualdade. Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT: *Learning in an organization in the approach on Training and Development is a fundamental coefficient in the progress of Organizational Management, because it allows a new range of opportunities, making fit individuals previously excluded from the Human Resources process. Through this need, Training and Development projects are intrinsically inserted within the Human Resources system, capable of carrying out the evaluation and preparation of the employee for the proper performance of his / her assignment within an organization, with the observation and weighting of competencies, allocation and monitoring, seeking to offer assistance and professional guidance. In order to understand the dimension of inequality in the approach to Training and Development, it was necessary to carry out the Integrative Review that aimed to systematize the knowledge produced about the structure and form of performance of training in companies, in the face of the challenges of the Human Resources area. The applied methodology was performed an integrative review in the databases: Latin American Caribbean Literature in Health Sciences (LILACS), National Library of Medicine-National Institutes of Health (NLMNIH) containing the PUBMED database, Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) using the following controlled descriptor: “training and development” and the uncontrolled descriptors “dimensions” and “inequality”, in Portuguese, English and Spanish, among the years 2013 and 2018. 10 articles were found that met the inclusion criteria, all of which were evidence of non-experimental, descriptive or qualitative studies.*

Keywords: *Inequality. Training and development.*

1. INTRODUÇÃO

Definir apenas um fator responsável pela desigualdade presente no Brasil e no mundo pode ser muito complexo e até mesmo inviável. São muitas as variáveis presentes na cultura, educação, religião, costumes e hábitos, políticas públicas, dentre outros aspectos que compõem a maneira conforme determinada população vive e relaciona-se.

Segundo Figueiredo, Silva e Rego (2012, p. 2), “A estabilização da inflação e a manutenção de um contexto macroeconômico favorável a partir da segunda metade da década de 1990 promoveram as bases para o avanço da discussão sobre distribuição de renda no Brasil”. A busca pela resposta que abranja e consiga demonstrar a origem e a solução para as desigualdades gerou a pesquisa e a produção de diversos teóricos. No entanto, “a educação aparece como principal determinante da mobilidade social, com impacto muito mais forte do que o da classe de origem ou raça” (SOUZA, RIBEIRO e CARVALHAES, 2010, p. 8).

De acordo com Figueiredo, Silva e Rego (2012), dois conceitos de desigualdade de oportunidades destacam-se: um no qual grande parte da renda pode ser determinada por esforço (nível educacional, decisão de migrar etc.) e outro não controlável pelos agentes econômicos (circunstâncias, ocupação dos pais etc.).

2. OS IMPACTOS OBSERVADOS NAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Tomando como indispensável a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas, até mesmo para participação no mercado de trabalho, que necessita cada vez mais de mão de obra qualificada, a educação é fundamental.

Os impactos observados nas práticas de Recursos Humanos, de forma geral, foram a necessidade de mudarem-se programas até então considerados satisfatórios, como a remuneração, por exemplo, para atender-se às demandas de flexibilidade de processos e produtos nas organizações, assim como para coadjuvar os esforços de atingir os propósitos definidos no jogo estratégico.

Outro impacto marcante foi a demanda por colaboradores com melhor nível de escolaridade, capacidade de trabalho em equipe e comprometimento organizacional, capazes de se envolverem no jogo empresarial com ideias e ações que marcam a diferença na competição (SAMPAIO, TAVARES, 2001, pp. 2-3). A inovação, as mudanças constantes, as demandas abrangentes fazem com que as empresas, em busca de diferencial competitivo, busquem a estratégia, com a procura por competências antes ignoradas e/ou inexistentes.

A gestão de pessoas no ambiente organizacional tem-se tornado objeto de estudo e de atuação prática cada vez mais desafiante. Fenômenos como a globalização, a terceirização, os novos modelos de gestão, os avanços tecnológicos, o crescimento do desemprego e a automação têm provocado significativas mudanças para as organizações e para o trabalho e, exigido qualificação constante dos profissionais.

Diante desse cenário, as pressões competitivas reforçam ainda mais o interesse na aprendizagem como determinante do desempenho e como fator de sobrevivência das organizações. Expressões como diferencial humano, capital intelectual e manutenção de talentos mostram que as pessoas têm sido vistas como fundamentais no processo de desenvolvimento e de sustentabilidade das organizações (MOURÃO, 2009).

Os indivíduos com baixa escolaridade, se privados de oportunidades de acesso à educação e à capacitação, provavelmente não conseguirão a participação adequada na sociedade. A qualificação profissional nas organizações permite obter resultados para os indivíduos, para suas equipes de trabalho e também para as instituições. Essa qualificação pode ocorrer de diversas formas, desde a contratação de estagiários e pessoas em primeiro emprego até ações de capacitação, como treinamentos em serviço ou investimentos em cursos realizados dentro ou fora da organização.

Quando uma organização investe no aumento do grau de escolarização dos seus colaboradores – como o exemplo do Programa Educação do Trabalhador realizado pelo Serviço Social da Indústria (SESI), também está oferecendo uma oportunidade de qualificação. Não há dúvida de que educação e trabalho são conceitos inter-relacionados. “A ligação da formação profissional com o sistema educacional também é fundamental, porque o trabalho é uma forma de inserção na sociedade” (MOURÃO, 2009, p. 2).

Como meio de incorporação nesse novo cenário, são desenvolvidos projetos e ações de Treinamento e Desenvolvimento, voltados à preparação, capacitação, promoção de habilidades, talentos e competências das pessoas que são e/ou serão parte de uma organização.

Dependendo do cargo, o treinamento pressupõe a existência prévia de uma formação profissional, que seria de âmbito mais acadêmico, podendo estar vinculada à obtenção de algum tipo de licença para o exercício da profissão ou à obtenção de títulos, seja no ensino fundamental, médio, superior ou na pós-graduação (SAMPAIO, TAVARES, 2001).

Com o suporte de programas de Treinamento e Desenvolvimento, jovens que não possuem experiência profissional, indivíduos com baixo grau de escolaridade e até mesmo acadêmicos com conhecimento somente teórico passam a ter oportunidades de inserção prática em organizações e a fazer parte efetiva do novo cenário e do mercado de trabalho.

3. MÉTODO

Na criação de todo e qualquer projeto é indispensável a utilização de fontes bibliográficas como livros e artigos, adquirindo, assim, um certo caminho a seguir, como forma de ser racional e coerente com o tema escolhido.

Para Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. Assim, a pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Para a realização do presente estudo, adotou-se a Revisão Integrativa da literatura (RI), tal método consiste na análise de investigação científica, proporcionando a síntese de estudos já publicados de um determinado assunto, constituindo o retrato do fenômeno estudado até o momento. Conforme Mendes, Silveira e Galvão (2008), a RI é um método que possibilita a seleção de estudos com abordagens metodológicas e métodos diferentes, como, por exemplo, estudos experimentais, não experimentais, quantitativos ou qualitativos, que evidenciarão maior clareza do fenômeno abordado.

Para a elaboração da RI foi preciso minuciosamente seguir seis passos: identificação do tema e formulação da pergunta de pesquisa, definição dos critérios de inclusão e exclusão, definição e tabulação dos estudos pré-selecionados e selecionados, avaliação e síntese concisa dos estudos selecionados, análise e interpretação dos resultados extraídos dos estudos e apresentação da síntese do conhecimento (MENDES, SILVEIRA, GALVÃO, 2008).

Obteve-se a seguinte questão norteadora: a desigualdade na abordagem sobre Treinamento e Desenvolvimento é um problema dentro das organizações?

A pesquisa ocorreu no mês de outubro de 2018, utilizou-se os seguintes descritores controlados: “Treinamento” *and* “Desenvolvimento”. Como critérios de inclusão estabeleceram-se os seguintes critérios: artigos científicos completos, originais, publicados entre os anos de 2013 a 2018, em formato eletrônico, em idioma inglês, espanhol, francês e português, que retratassem o tema de estudo. Houve busca de artigos científicos somente através de análise das referências dos artigos ora selecionados das bases de dados.

Para análise de resultado e discussão desta pesquisa foram sequenciados em fluxo da coleta de dados para a amostra final conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Fluxo de coleta de dados da amostra para Revisão Integrativa

Base de dados	Registros encontrados	Excluídos	Pré-Selecionados	Análise Final
LILACS	4	4	0	0
SciELO	19	18	1	1
CAPES	68	43	25	9
PUBMED	5	5	0	0
TOTAL	96	70	26	10

Fonte: Adaptado de Mendes, Silveira e Galvão (2008).

A partir desse fluxo de coleta de dados da amostra para Revisão Integrativa, as informações obtidas foram sumarizadas na seção Resultado e Discussão a seguir.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O resultado da amostra final desta Revisão Integrativa resultou no total de 10 artigos selecionados, sendo 01 artigo na base de dados da SCIELO, 09 artigos na base de dados da CAPES e nenhum nas bases PUBMED e LILACS. Em termos percentuais, 90% dos artigos foram selecionados na CAPES e 10% na SCIELO.

Quanto aos anos de publicação tem-se o seguinte: 2013 (10%), 2014 (30%), 2015 (20%), 2016 (20%), 2017 (20%) e em 2018 não obteve resultado. Para cada artigo selecionado na amostra final, foi realizada uma leitura detalhada e as informações extraídas foram transcritas para o formulário adaptado por Ursi (2005).

As informações obtidas conforme a Tabela 1 foram as seguintes: base de dados, autores, referência, ano e Instituição de Ensino Superior (I.E.S).

Tabela 1 - Seleção de publicações de bases de dados.

Base de dados	Descrição
Scielo	MAIA, Andréia Maria de Carvalho; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. O TRABALHADOR COM DEFICIÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E A ADEQUAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO . REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 21, n. 3, pp. 689-718, dez. 2015. / Universidade Federal de São João del-Rei.
CAPES	BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MÜLLER, Giane Carla Kopper. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL: AGREGANDO VALOR ÀS PESSOAS E À ORGANIZAÇÃO . Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 2, pp. 106-120, 2016. / Faculdade FAE Blumenau (FAE) / Faculdade de Tecnologia Senac Blumenau (SENAC).
CAPES	SBARDELOTTO, Denise Kloeckner. O PROJETO EDUCACIONAL DA ITAIPU BINACIONAL (1974-1985): Uma educação para cada vila e para cada fração da classe trabalhadora . 2014. / Universidade Estadual de Campinas.
CAPES	SOUZA, Jessyca; RIBEIRO, Ivano; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. BEM-ESTAR NO TRABALHO E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS . Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 7, n. 2, pp. 3-22, 2014. / Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
CAPES	DE CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo; BRITO, Lydia Maria Pinto; VARELA, J. H. de S. A RESSIGNIFICAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E OS NOVOS PAPÉIS DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES . HOLOS, v. 4, pp. 408-423, 2017. / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Universidade Potiguar e Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
CAPES	DE MIRANDA, Analice Valdman; CARVALHO, José Luis Felício. INCLUSÃO PROFISSIONAL DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro . REGE-Revista de Gestão, v. 23, n. 3, pp. 186-196, 2016. / Universidade Federal Fluminense, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
CAPES	FERRAZ DE CAMPOS, José Guilherme; PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS, Eduardo; KRUGLIANSKAS, Gil. INCLUINDO PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA EMPRESA: estudo de caso de uma multinacional brasileira . Revista de Administração-RAUSP, v. 48, n. 3, 2013. / Universidade de São Paulo.
CAPES	ALBERTON, Marjolie Merini; DE CARVALHO, Luciano Castro. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE INFLUENCIAM NA CRIATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS . Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 9, n. 2, pp. 61-87, 2017. / Universidade Regional de Blumenau.
CAPES	BRANT, Sandra Regina; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. ESTRATÉGIAS DE APLICAÇÃO DO APRENDIDO: ANÁLISE BASEADA EM TRI . Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 28, n. 1, 2015. / Universidade de Brasília.
CAPES	FERREIRA, Jorge Flavio; GODOY, Arilda Schmidt. PROCESSOS DE APRENDIZAGEM: Um estudo em três restaurantes de um clube étnico alemão de negócios, gastronomia e cultura . Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review), v. 16, n. 2, 2014. / Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Fonte: Autoria própria, 2018.

Observa-se que 100% dos artigos são de instituições de ensino nacionais, um dos fatores que contribui para isso é a ausência de padronização sobre a temática em nível mundial em relação à desigualdade na abordagem sobre treinamento e desenvolvimento.

Verifica-se maior número de publicações no ano de 2014 com 3 artigos na área de Recursos Humanos ligados ao subsistema Treinamento e Desenvolvimento. Conforme Moraes, Silva & Cunha (2004), os desafios da área de Recursos Humanos estão nos interesses em pesquisas e práticas sobre a aprendizagem gerencial em relação à efetividade dos programas de educação e desenvolvimento gerencial. Quanto à base de dados, o maior número de publicações foi oriundo do Portal de Periódicos da Capes, que possui um grande acervo de publicações nacionais e internacionais, propiciando a pesquisadores e alunos o acesso à produção científica atualizada (ALMEIDA, GUIMARÃES, ALVES, 2010).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notória a evolução das práticas empresariais, com a utilização cada vez mais abrangente da tecnologia e o acirramento competitivo, exigindo profissionais qualificados. É, nesse contexto, que surgem os programas de treinamento, um dos meios de preparação e acompanhamento de pessoas, que contribuem para o seu progresso de incremento de habilidades e competências, possibilitando a aprendizagem e a inserção desse indivíduo no mercado de trabalho e na sociedade.

O objeto de estudo desta pesquisa foi compreender a dimensão da desigualdade na abordagem sobre Treinamento e Desenvolvimento com a utilização da Revisão Integrativa, a qual objetivou sistematizar o conhecimento produzido acerca da estrutura e da forma de atuação dos treinamentos nas empresas, frente aos desafios da área de Recursos Humanos.

Na construção do referencial teórico apresentou-se os conceitos de Figueiredo, Silva e Rego (2012), que expuseram suas percepções sobre desigualdade de oportunidades e, em sequência, os autores Sampaio e Tavares (2001) e Mourão (2009), que mostraram sobre os impactos observados nas práticas de RH.

Para se obter o resultado na pesquisa, realizou-se o levantamento de dados que atendessem a questão norteadora e investigar em bases de dados científicas em relação à produção de artigos de acordo com a temática central. Sobre o resultado principal desta investigação, ficou evidenciado que o processo de implementação das práticas de gestão de RH é um dos fatores mais importantes e de grande impacto, mas existe um longo caminho a percorrer para melhorar a performance organizacional.

Sugere-se que novos estudos sejam feitos, ampliando a amostra para que se obtenha maior embasamento nas inferências. Estudos que analisem também a influência de cada um dos fatores contextuais na preferência pela aprendizagem formal ou informal podem oferecer contribuições importantes para a área de RH.

Por fim, por meio de uma abordagem qualitativa, identificar no desempenho dos gestores novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado pode ser a base informacional que viabiliza a avaliação dos processos de aprendizagem instituídos e, se esses são alinhados com as preferências de cada indivíduo, frente aos desafios da área de Recursos Humanos para assim desenvolver os processos de Treinamento e Desenvolvimento sem desigualdades no âmbito social.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, M. M.; DE CARVALHO, L. C. Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 2, pp. 61-87, 2017.
- ALMEIDA, E. C. E. D.; GUIMARÃES, J. A.; ALVES, I. T. G. Dez anos do Portal de Periódicos da Capes: histórico, evolução e utilização. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 7, n. 13, pp. 218-246, 2010.
- BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, pp. 106-120, 2016.
- BRANT, S. R. C.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aplicação do aprendizado: análise baseada em TRI. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 28, n. 1, 2015.
- DE CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H de S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **HOLOS**, v. 4, pp. 408-423, 2017.
- DE MIRANDA, A. V.; CARVALHO, J. L. F. Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 3, pp. 186-196, 2016.
- FERRAZ, J. G.; PINHEIRO, G. V.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 48, n. 3, 2013.
- FERREIRA, J. F.; GODOY, A. S. Processos de aprendizagem: um estudo em três restaurantes de um clube étnico alemão de negócios, gastronomia e cultura. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 16, n. 2, 2014.

FIGUEIREDO, E. A.; SILVA, C. R. da F.; REGO, H. de O. Desigualdade de oportunidades no Brasil: efeitos diretos e indiretos. **Econ. Apl.** vol.16, n.2, Ribeirão Preto abr./jun. 2012. ISSN 1413- 8050.

LAKATOS, M. E.. MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAIA, A. M. de C.; CARVALHO, M. N. de. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre , v. 21, n. 3, pp. 689-718, dez. 2015.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. D. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 17, n. 4, pp. 758-764, 2008.

MORAES, L.; SILVA, M. & CUNHA, C. A aprendizagem gerencial: Teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas- eletrônica**, vol. 3, n. 1, jul/dez 2004.

MOURÃO, L. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **Rev. adm. contemp.** v.13, n.1, Curitiba jan./mar. 2009. ISSN 1982-7849.

SAMPAIO, J. dos R.; TAVARES, K. de C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Rev. adm. contemp.** vol.5, n.1, Curitiba jan./abr. 2001. ISSN 1982-7849.

SBARDELOTTO, D. K. **O projeto educacional da Itaipu Binacional (1974-1985):** uma educação para cada vila e para cada fração da classe trabalhadora. 2014. / Universidade Estadual de Campinas.

SOUZA, J.; RIBEIRO, I.; BERTOLINI, G. R. F. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, pp. 3-22, 2014.

SOUZA, P. F. de; RIBEIRO, C. A. C.; CARVALHAES, F. Desigualdade de oportunidades no Brasil: considerações sobre classe, educação e raça. **Rev. bras. Ci. Soc.** vol.25, n.73, São Paulo, jun. 2010. ISSN 0102-6909.

URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório:** revisão integrativa da literatura. Ribeirão Preto (São Paulo): Universidade de São Paulo - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, v. 14, p. 128, 2005.

ARTIGO 3: FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTOS: uma revisão integrativa

RESUMO: A presente pesquisa teve como objetivo mostrar avaliações de treinamentos de profissionais em diferentes empresas, por meio de estudos analisados. A metodologia empregada partiu de um estudo do tipo exploratório, bibliográfico com análise integrativa, qualitativa da literatura disponível no Scielo. Os resultados foram colhidos numa amostra constituída por 5 artigos, cuja caracterização foi apresentada em um quadro contendo: autores, ano da publicação, título, objetivo, principais resultados e conclusão. Mesmo com os resultados relatados da avaliação de treinamento tendo apontado ótimo aproveitamento, esses parecem estar comprometidos em alguns casos nos quais as respostas são dadas a questões fechadas, não havendo abertura para expressão espontânea dos entrevistados. A discussão apresenta as categorias escolhidas para a avaliação que foram: conhecimento dos valores dos investimentos em treinamento; resultados dos treinamentos (satisfatórios ou não); mudança de comportamento dos treinandos após a participação nos treinamentos. As respostas dos participantes depois de submetidas a análises exploratórias mostraram que grande parte dos respondentes não sabe qual a proporção de gastos distribuídos entre salários e treinamentos, mas concordaram que houve um aumento nos investimentos em treinamento.

Palavras-chave: Sociedade do Conhecimento. Treinamentos. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT: *Objective: to show evaluations of training of professionals in different companies, through analyzed studies. Methodology: Exploratory, bibliographic study with integrative, qualitative analysis of the literature available on Scielo. Results: The sample consisted of 5 articles, whose characterization was presented in a table containing: authors, year of publication, title, objective, main results and conclusion. Even though the results of the training assessment have shown excellent performance, they seem to be compromised in some cases in which the answers are given to closed questions, with no openness for spontaneous expression by the interviewees. Discussion: the categories chosen for the evaluation were: knowledge of the values of investments in Training; training results (satisfactory or not); behavior change of trainees after participating in training. Final considerations: the responses of the participants after being submitted to exploratory analyzes showed that a large part of the respondents do not know the proportion of expenses distributed between salaries and training. But they agree that there has been an increase in investment in training.*

Keywords: *Knowledge Society. Trainings. Organizational Learning.*

1. INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia tem provocado mudanças significativas na economia e na sociedade, obrigando as empresas a se tornarem mais inovadoras e a buscarem maior competência para gerar e administrar conhecimentos. O emprego do capital financeiro ocorre concomitantemente com a formação do capital humano, promovendo o desenvolvimento cada vez mais interligado à otimização do conhecimento do colaborador com a capacidade de alta performance nos resultados da empresa.

As organizações têm evidenciado considerável empenho em alcançar a eficácia das suas ações de treinamento, por isso estão constantemente avaliando o retorno de seus investimentos nessa área. Entretanto, os estudos não têm trazido resultados palpáveis das ações de treinamento que são compradas pelas empresas como pacotes que prometem revolucionar a produtividade nas áreas e a motivação dos funcionários. Assim sendo, essas técnicas são aplicadas sem estudo sistemático de necessidades reais de treinamento, ou seja, não resistem a uma confirmação empírica da efetividade de suas ações.

Este artigo tem como objetivo central mostrar avaliações de treinamentos de profissionais em diferentes empresas, por meio de estudos analisados. Os textos pesquisados apontam para o fato de que o domínio da eficiência do treinamento parece ser um aspecto controlado pela grande massa dos participantes. Considerando o avanço tecnológico que possibilita o treinamento à distância, pergunta-se: os treinamentos realizados pelas empresas têm sido eficientes para formar profissionais capazes de aumentar sua produtividade com eficiência?

Para nortear este estudo, optou-se pelo conceito de treinamento elaborado por Goldstein (1991), para quem o treinamento é aprendizado sistemático de conceitos, conhecimentos, atitudes, regras ou habilidades que refletem numa melhor *performance* do profissional no trabalho. Para complementar, trouxe-se a visão de Wexley (1984), que percebe o treinamento como um esforço planejado de uma organização para que a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho aconteça da forma desejada.

2. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)

Após a Segunda Guerra Mundial, com o avanço da tecnologia, tornou-se factível a movimentação do capital financiando empreendimentos altamente lucrativos, além de controlar a ação humana no processo de produção. Desta forma, o conhecimento tomou lugar de destaque na economia, ou seja, quem detém mais conhecimento tem mais condições para aumentar sua produtividade de maneira eficiente (GEUS, 1998).

Como a sociedade do conhecimento tem gerado, para as empresas, novos procedimentos como o de empreender esforços para estimular o processo de aprendizagem visando ampliar sua competitividade (FLEURY & FLEURY, 2001), esse fato obriga-as a investir sempre mais em formação continuada, pois uma das características dessa nova sociedade é a de que o trabalho e a aprendizagem passam a ter o mesmo significado.

O conhecimento é, atualmente, considerado uma importante fonte de riqueza para as empresas, se essas se comprometem com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores, gerarão cada vez mais conhecimento (EBOLI, 2004). Para Meister (1999), o resultado da capacitação dos trabalhadores será a formação do capital humano, criando o valor agregado da organização numa perspectiva de mudança de paradigma do sucesso sustentado pelos colaboradores.

A relevância dessa formação, conforme Davenport e Prusak (1998), reside no fato de que o aprendizado contínuo dá às organizações mais chance de sobrevivência. Para esses autores, o conhecimento é uma combinação fluida de experiência condensada, valores, informação contextual com incorporação de novas experiências. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diz respeito às crenças e compromissos, devendo ser aprimorado, aumentado, aplicado e transmitido.

Terra (2001) ressalta que para se beneficiarem do conhecimento adquirido pelos colaboradores, as organizações devem adotar práticas gerenciais que combinem os tipos de conhecimento organizacional voltados ao desenvolvimento de competências específicas e capacidade inovadora. Segundo Vasconcelos e Ferreira (2002), para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável tem, necessariamente, que ser gerenciado de forma pró-ativa pelas empresas.

A formação das pessoas nas organizações para a construção de vantagem competitiva, não é novidade. De acordo com Dias e Guedes (2013), acontece desde a criação das primeiras fábricas com o advento da Revolução Industrial, preparando os indivíduos para realizarem suas tarefas. Entretanto, as transformações que foram acontecendo repercutiram nas ações educacionais, que sofreram mudanças que deveriam acompanhar as inovações corporativas.

O ambiente atual das organizações tem sofrido mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, exigindo de seus colaboradores habilidades, informações, estratégias cognitivas e atitudes para o exercício das atribuições que lhe são conferidas. Nesse sentido, Silva e Abbad (2013) ressaltam que, para verificar o retorno dos investimentos realizados em treinamento, vem crescendo a demanda de avaliação do impacto dessas ações.

2.1 Aprendizagem Organizacional

De acordo com Stata (1997, *apud* SILVA, 2006), a aprendizagem organizacional é resultado da aquisição de conhecimento que somado às experiências passadas pelos indivíduos provoca a mudança de comportamentos.

Com base na concepção de Fleury e Fleury (2001), Silva (2006, p. 28) faz as seguintes afirmações:

A aprendizagem nas organizações, sob o ponto de vista de Fleury e Fleury (2001), relaciona-se mais fortemente com a teoria cognitivista, com ênfase nas mudanças comportamentais observáveis. [...] Para os autores, a conjugação de situações de aprendizagem, no contexto profissional específico, pode propiciar a transformação do conhecimento em competências, o que resulta em valor agregado tanto para o indivíduo quanto para a organização. Na visão de Fleury e Fleury (2001), existem inúmeras formas de aprender, como ler, ouvir, errar, praticar, vivenciar situações, observar e outras ações. Porém, a aprendizagem é influenciada pelas emoções e ainda provocada por estímulos diversos e pode ser considerada um processo capaz de gerar mudança no comportamento das pessoas.

Percebe-se que Fleury e Fleury (2001, *apud* SILVA, 2006) convergem com os cognitivistas, acreditando que todos nascem com condições de aprendizagem. Portanto, a aprendizagem adquirida no treinamento em uma empresa não será substituída, mas, sim, transformada em outra que refletirá nas mudanças de comportamento.

2.2 Modelo de Avaliação de Treinamento - Kirkpatrick (1975)

Donald Kirkpatrick (1975) propôs um modelo em quatro níveis de avaliação, que foi considerado um modelo clássico de avaliação do processo de análise e de retorno do investimento em programas de treinamento. Para estimular a avaliação dos esforços de programas de treinamento, esse modelo foi pensado contemplando quatro níveis, a saber: reação, aprendizagem, mudanças de comportamento e resultados (SILVA, 2006; MOSCARDINI & KLEIN, 2015).

O primeiro nível da avaliação de Kirkpatrick – reação – focalizando a visão que o participante tem do programa possui três dimensões: satisfação do cliente, relevância e engajamento e a sua função é avaliar, qualitativa e quantitativamente, o entendimento dos treinandos sobre a aprendizagem.

O segundo nível – aprendizagem – voltado para a avaliação do aprendizado, geralmente quantificado por testes pré e pós-treinamento, para determinar o que os participantes aprenderam no programa de treinamento.

O terceiro nível – mudanças de comportamento – relaciona-se às mudanças de comportamento dos participantes após as intervenções de treinamento para observar se os participantes desses programas modificaram seus procedimentos e, se tal mudança ocorreu em função dessa participação.

E o quarto nível – resultados – aborda o impacto da *performance* que essas mudanças trouxeram para a organização, verificando se o programa de treinamento levou aos resultados almejados, especialmente de negócios que contribuam para os lucros das empresas (SILVA, 2006; SALCEDO *et al.*, 2014; MOSCARDINI & KLEIN, 2015).

2.3 Modelo de Avaliação de Treinamento - Hamblin (1978)

Esse modelo segue o ciclo de avaliação, numa corrente de causa e efeito. Está estruturado em: reações, aprendizado, comportamento no cargo, organização e valor final.

Hamblin (1978) propôs uma avaliação de treinamento com cinco níveis:

- (I) reação, na qual se avalia o treinamento a partir das reações dos treinandos, fazendo um levantamento de suas atitudes e opiniões;
- (II) aprendizagem, na qual se avalia a quantidade e o tipo de conhecimentos adquiridos pelos treinandos, antes e depois do treinamento;
- (III) comportamento no cargo, averiguar se os treinandos aplicaram no cargo aquilo que aprenderam no treinamento;
- (IV) organização, para avaliar o funcionamento da organização e
- (V) valor final, cujo foco é a produção ou o serviço prestado pela organização.

De acordo com Hamblin (1978), os profissionais podem considerar o treinamento como metas pessoais.

2.4 Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS, de Borges-Andrade (1982)

Esse modelo, cujos componentes são: (1) insumos, (2) procedimentos, (3) processos, busca as informações para avaliar um programa já desenvolvido, privilegiando os aspectos instrucionais e administrativos. Conforme Borges-Andrade (2002, p. 6, *apud* SILVA, 2006, p. 46):

As experiências têm sido com lápis e papel, o que exige um certo nível de escolaridade dos respondentes, e quase sempre questões fechadas, o que limita as chances de serem detectadas ocorrências não previstas, mas reduz o tempo de análise e aumenta a confiabilidade dos resultados.

Entende-se que, como as experiências são registradas dentro de um quadro de respostas a questões fechadas, algumas informações não são apontadas por falta de abertura nas questões, dessa forma, os resultados da avaliação podem ser comprometidos.

3. MÉTODO

Trata-se de um estudo do tipo exploratório, bibliográfico, com análise integrativa, qualitativa da literatura disponível no Scielo sobre avaliações de treinamentos. O método de revisão da literatura envolve a análise e a avaliação de pesquisas realizadas, nos anos de 2004, 2006, 2013, 2014 e 2016, com o objetivo de avaliar os treinamentos realizados em empresas, com seu quadro funcional, para oferecer avanço do conhecimento em assuntos específicos, bem como as mudanças de comportamento em relação ao desempenho da empresa no mercado.

A Revisão Integrativa possibilita ainda utilizar diversos estudos para evidenciar uma linha de pesquisa. Neste estudo, a revisão foi desenvolvida de acordo com os seguintes passos: elaboração da pergunta norteadora, busca na literatura, análise dos estudos incluídos e discussão dos resultados. Assim, foi elaborada a seguinte pergunta norteadora: considerando o avanço tecnológico que possibilita o treinamento à distância, pergunta-se: os treinamentos realizados pelas empresas têm sido eficientes para formar profissionais capazes de aumentar sua produtividade com eficiência?

Para o levantamento dos artigos foi realizada busca *online*, empregando as palavras-chave: Treinamentos e Aprendizagem Organizacional. Como critérios de inclusão das publicações, considerou-se: produções científicas publicadas no período de 2004 a 2016 e pesquisas disponíveis *online*, que pudessem responder em alguma medida à pergunta norteadora, publicações nacionais e internacionais com acesso gratuito.

4. RESULTADOS

A amostra do estudo foi composta por 5 artigos, cuja caracterização está descrita no Quadro 1, no qual são apresentados: autores, ano e periódico da publicação, título, objetivo, principais resultados e conclusão.

Quadro 1. Características e principais resultados dos estudos examinados.

Autor/Ano	Título	Objetivo	Principais Resultados	Conclusão
DIAS, Diego Melo, GUIMARÃES, Maria da Glória Vitória Guimarães/ 2016	1.Avaliação da capacitação profissional na Prefeitura de Manaus	Avaliar o impacto da capacitação profissional do servidor na Prefeitura de Manaus.	Os resultados apontam para ótimo aproveitamento, um grande número de respostas positivas, com valores de moda, por exemplo, alcançando índices 4 ou 5 numa escala de 1 a 5.	As limitações encontradas na pesquisa refletem as opiniões dos servidores municipais por meio de questionários respondidos. A Prefeitura de Manaus é composta por diversas instituições, com métodos de gestão diferenciados. Por isso foi aplicação do modelo IMPACT de forma setorial.

Autor/Ano	Título	Objetivo	Principais Resultados	Conclusão
SALCEDO, Alessandra Regina de Almeida, CÁLCENA, Esteban José Ferrari, LUGOBONI, Leonardo Fabris/ 2014	2.Avaliação dos resultados dos programas de treinamento em nível organizacional.	Identificar as ferramentas e processos utilizados pela empresa para avaliar os treinamentos dados aos seus funcionários e sua eficácia.	As áreas de tecnologia e desenvolvimento foram as que apresentaram maior necessidade de investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D). Contudo o programa de treinamento proporcionou avanços na qualidade dos resultados, redução dos custos (retrabalhos, etc.), bem como otimização da eficiência, da eficácia, aumento do conhecimento e da consciência; das habilidades.	Por ser uma empresa do setor automotivo, a dinâmica e a rotatividade são constantes e faz com que estes profissionais se movimentem de uma empresa para outra. De modo que os recém-contratados, mesmo que possuam conhecimento no setor automotivo, estes são considerados conhecimentos genéricos. Por isso são realizados treinamentos internos e externos e intercâmbios com a OLSA Itália e México para se chegar à excelência.
DIAS, Carolina Aparecida de Freitas, GUEDES, Liliana Vasconcellos/ 2013	3. Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Um Estudo de Caso	Analisar as ações de Treinamento.	A Escola de Negócios em estudo está buscando contribuir para o alcance dos resultados almejados, promovendo a aprendizagem contínua com a implementação de programas educacionais em cada estágio de carreira.	A avaliação de resultados em educação corporativa tem enfrentado obstáculos, sendo, por isso, um tema pouco desenvolvido em termos teóricos e pouco aplicado pelas organizações. Esta pesquisa enfrentou problemas quanto à interferência da subjetividade do pesquisador e aos métodos empregados.
CARVALHO, Renata Silveira e ABBAD, Gardênia/ 2006	4. Avaliação de Treinamento a Distância: Reação, Suporte à Transferência e Impactos no Trabalho	Avaliar modelos de predição de três variáveis critério: Escores de Aprendizagem e Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em Profundidade e em Amplitude.	Os resultados das análises de relacionamento entre variáveis pontam somente caminhos que ainda devem ser longamente trilhados. Mesmo encontrando variáveis preditoras de resultados de treinamento nos níveis de aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho apresentam valores baixos em todos os modelos apontando para muitas outras possíveis variáveis influentes nas ações de Ensino a Distância (EaD).	O índice de retorno dos questionários foi considerado baixo, porque houve falhas tanto na programação dos instrumentos, na hospedagem deles na Internet e nos arquivos de dados eletrônicos e queda de conexão dos computadores pessoais dos usuários, quanto no custo para o usuário participar da pesquisa comprometendo o retorno dos questionários.

Autor/Ano	Título	Objetivo	Principais Resultados	Conclusão
CAMPOS, Keli Cristina de Lara, BARDUCHI, Ana Lúcia Jancovic, MARQUES, Daniela Gialluca, RAMOS, Kátia Perez, SANTOS, Lígia Angeli Dias dos, BECKER, Tatiana Janine. / 2004	5.Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte	Avaliar este sistema e para tanto participaram 300 empresas do Estado de São Paulo com mais de 100 funcionários.	Os resultados indicam pouco controle dos gastos em Treinamento, por falta de conhecimento do valor investido nesta área. 70,33% das organizações. As necessidades de treinamento são analisadas sistematicamente. A maneira de controle mais utilizada é o feedback informal. Observa-se que ainda há necessidade de Treinamento nas áreas de administração de negócios e estratégia e de gerenciamento de pessoal e supervisão, contudo, os recursos investidos em Treinamento não são administrados devidamente e requerem maior atenção.	Os participantes da pesquisa concordam que houve um aumento nos investimentos em treinamento para os funcionários nos últimos 3 anos, ou seja, de 2002 a 2004. Porém desconhecem a proporção de gastos distribuídos entre salários e treinamentos. Ao que parece os treinamentos são realizados como atividades comum às rotinas de RH, isso porque, também parece que as empresas que possuem o Departamento de Recursos Humanos demonstram uma atenção maior às necessidades de treinamento. Quanto às futuras necessidades de treinamentos que são enfatizadas na pesquisa estão as funções ligadas à gestão estratégica, informática e qualidade indicando que há uma sintonia com as tendências impostas pelo mercado de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo evidenciou que as avaliações obtiveram ótimos resultados, com valores de moda alcançando índices 4 ou 5 numa escala de 1 a 5, conforme Dias e Guimarães (2016). A indicação das áreas que deveriam receber maior investimentos em treinamento como mostram Salcedo *et al.* (2014), a aprovação da formação continuada como aponta Dias e Guedes (2013), a necessidade de possibilidades da EaD ser um fator de influência nos resultados abaixo do esperado no estudo de Carvalho e Abbad (2006) e pouco investimento em treinamento como no estudo realizado por Campos *et al.* (2004).

Entretanto, o roteiro de pesquisa possibilitou identificar, por meio da descrição do Quadro 1 acima, que a análise das necessidades de treinamento ou de baixo investimento nessa área, ocorreu com registro escrito dentro de um quadro de respostas dadas a questionários com questões fechadas. Este fator pode ter comprometido os resultados da pesquisa realizada por falta de espaço para mais informações que pudessem descrever exatamente o quadro da empresa analisada por Carvalho e Abbad (2006).

Observa-se que as necessidades de treinamento da empresa são levantadas, considerando que em alguns casos existem um trabalho de formação contínuo realizado pelo setor de Recursos Humanos, que já apresenta oferta de formação e aperfeiçoamento conforme apresentado no estudo de Campos *et al.* (2004). As categorias de análise foram: conhecimento dos valores dos investimentos em Treinamento; resultados dos treinamentos (satisfatórios ou não); mudança de comportamento dos treinandos após a participação nos treinamentos. Para Salcedo *et al.* (2014), a finalidade do treinamento é ajudar a empresa a alcançar os objetivos. Os resultados relatados da avaliação de treinamento atingidos pela Olsa apontaram melhorias na qualidade dos resultados, redução dos custos, otimização da eficiência, otimização da eficácia, elevação do saber. Porém não foi possível precisar quantitativamente a relação aprendizagem, competências e habilidades apreendidas pelos funcionários.

De acordo com Dias e Guimarães (2016), ainda que a variável impacto do treinamento no trabalho tenha recebido pontuação satisfatória e, os funcionários tenham demonstrado interesse nos treinamentos, redução nos erros cometidos após participarem de alguma atividade de capacitação, utilização de conhecimentos e habilidades em suas atividades diárias, foi possível perceber na pesquisa que grande parte dos servidores municipais não estão satisfeitos com suas posições atuais nas organizações.

Segundo Dias e Guedes (2013), a avaliação de resultados em educação corporativa ainda é um tema pouco trabalhado pelas organizações. Isso se deve ao fato de não ter desenvolvida uma cultura de avaliação dentro da área. Para Silva e Abbad (2013), a maior contribuição da pesquisa foi a possibilidade de minimizar a lacuna existente na literatura de avaliação de TD&E. Os indicadores de desempenho organizacional e variáveis contextuais, típicos do cenário estratégico da organização proporcionaram a ligação dos constructos pertencentes à Psicologia Organizacional do Trabalho às áreas de conhecimento da Psicologia e da Administração.

Conforme Carvalho e Abbad (2006), os resultados das análises de relacionamento entre as variáveis não apontam respostas, mas caminhos a serem trilhados. Já para Campos *et al.* (2004), a literatura sobre treinamento evoluiu significativamente, possibilitando uma prática respaldada em métodos científicos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a formação de pessoas nas organizações seja um tema recorrente no âmbito empresarial, a literatura analisada apontou pouco conhecimento dos investimentos voltados à realização de treinamentos por parte dos entrevistados. Entretanto, um dos fatores responsáveis apontados foi a existência do Departamento de Recursos Humanos, responsável pela promoção de treinamentos para os funcionários de grandes empresas, o que pode significar um avanço no processo de capacitação dos trabalhadores, mas também certo obscurantismo com relação aos investimentos em treinamento.

Outra questão importante foi a verificação da eficácia dos treinamentos. Observou-se que, nem todos os estudos apontaram mudanças de comportamento em função dos treinamentos, o que denota falta de aprendizagem dos funcionários. De acordo com Kirkpatrick (1976), antes de se aplicar um sistema de avaliação do treinamento, deve-se levar os treinandos a compreenderem a importância de se conhecer a reação deles em todos os programas, sem exceção.

O estudo cumpriu seu objetivo de mostrar avaliações de treinamentos de profissionais em diferentes empresas, por meio de estudos analisados. A partir da releitura dos estudos aqui analisados, pôde-se perceber o longo caminho a ser percorrido no sentido de ampliar a prática da realização de avaliação de treinamento nas empresas e organizações, transformando-a em uma cultura. Outrossim, faz-se necessária a realização de pesquisas no interior das empresas com realização de entrevistas semiestruturadas para captar também as subjetividades dos treinados, pois algumas informações serão captadas nas suas falas espontâneas.

Observando a pergunta que norteou este estudo, qual seja: considerando o avanço tecnológico que possibilita o treinamento à distância, pergunta-se: os treinamentos realizados pelas empresas têm sido eficientes para formar profissionais capazes de aumentar sua produtividade com eficiência? A resposta parece estar condicionada a uma questão fundamental que é a seguinte: as avaliações dos programas de treinamento devem acontecer constantemente, mas os colaboradores precisam ter consciência da sua importância para que a empresa alcance os seus objetivos.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas institucionais: integração de três propostas. **EMBRAPA-DRH**, 1982.

CAMPOS, Keli Cristina de L. *et al.* Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2004, 17(3), pp. 435-446.

CARVALHO, Renata S.; ABBAD, Gardênia. Avaliação de Treinamento a Distância: Reação, Suporte, Transferência e Impactos no Trabalho. **RAC**, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Carolina Aparecida de F.; GUEDES, Liliana V. Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Um Estudo de Caso. **XXXVII Encontro da ANPAD**. 7 – 11 de set. 2013. RJ.

DIAS, Diego M.; GUIMARÃES, Maria da Glória V. Avaliação da capacitação profissional na Prefeitura de Manaus. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 10, n. 3 | jul./set. RJ. 2016.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. *In*: DUNNETTE, M. D. & HOUGH, L. M. (eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists, 1991.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluating of training. *In*: CRAIG, R. L. **Training and Development handbook** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1976.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista Administração Contemporânea**, v.19, n.1, pp. 84-106, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SALCEDO, Alessandra Regina de A. *et al.* Avaliação dos resultados dos programas de treinamento em nível organizacional. R. **Liceu On-line**, São Paulo, v. 4, n. 6, pp. 46-61, jul./dez. 2014.

SILVA, Alexandre L.; ABBAD, Gardênia da S. Avaliação Somativa de Treinamentos até o Nível de Resultados Organizacionais. **XXXVII Encontro da ANPAD**. 7 – 11 de set. 2013. RJ.

SILVA, Seniria Maria da. **Impacto do treinamento no trabalho**: avaliação de um programa de desenvolvimento gerencial. Seniria Maria da Silva. Pedro Leopoldo- Dissertação (mestrado) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo. Mestrado Profissional em Administração - MG. 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos atuais. São Paulo: Atlas, 2001.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; FERREIRA, M. A. T. O desafio da gestão do conhecimento tecnológico nas empresas. *In*: **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, XXI, Salvador, 2002.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review Psychology**, v.35, pp. 519-551, 1984.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS - GERAIS

A vivência do investigador, nesta reflexão teórica, permite esboçar algumas generalizações constituídas na construção deste produto final da dissertação. A primeira e mais importante é a compreensão do processo de TD&E, o qual ganhou notoriedade no mundo corporativo, principalmente, na esfera acadêmica com pesquisas aprofundadas sobre a Gestão do Conhecimento, sendo essa a peça fundamental em função da dinâmica da evolução do processo de TD&E nas organizações.

Além dessa validação importante, também foi possível a compreensão da visão geral sobre o estado da arte no campo do subsistema de TD&E, que proporcionou uma reflexão teórica ligada aos sistemas de avaliação em treinamento. O grau de riqueza explorada nesse campo do conhecimento possibilitou observar as principais ferramentas de avaliação em treinamento e suas funções, assim como a aplicabilidade no mundo corporativo.

A proposta fundamentada nos objetivos específicos foi alcançada com êxito e representada em três aspectos, primeiro, sintetizou-se em uma revisão de literatura, conceituando TD&E e as características das ferramentas de avaliação em treinamento. O segundo aspecto foram as análises das publicações científicas sobre as ferramentas de avaliação em TD&E com utilização de revisão integrativa, no qual compuseram três artigos científicos, que acoplaram o estudo macro sobre TD&E, em seguida, as dimensões sobre a desigualdade na abordagem sobre TD&E e, por fim, as ferramentas de avaliação em treinamento. Terceiro e último aspecto foram as identificações dos níveis de avaliação em TD&E das publicações científicas, fator importante na compreensão dos resultados práticos nas organizações.

Em síntese o artigo 1 “TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NO SETOR HOTELEIRO: uma revisão integrativa” teve como propósito identificar em um segmento de mercado específico a hotelaria, as produções científicas nos últimos 5 (cinco) anos a respeito de TD&E. Obteve-se um resultado como alerta preocupante no que tange a característica segmentada com apenas 04 (quatro) publicações científicas, nas quais foram analisados e estratificados os dados metodológicos e propriamente os resultados dessas produções. O ponto central neste artigo 1 teve como fator resultante a sugestão para futuros investigadores da amplitude científica na área de TD&E para o segmento hoteleiro no Brasil, sendo importante para o campo científico aprofundar com mais estudos os processos de TD&E, pois, a aplicação dessas pesquisas pode resultar na principal função do gestor de RH em uma organização, que é a adequação dos colaboradores à cultura da empresa, aplicando treinamentos, desenvolvendo as pessoas e criando processo de educação corporativa.

Em adjacente ao artigo anterior, construiu-se o artigo 2 “DIMENSÃO DA DESIGUALDADE NA ABORDAGEM SOBRE O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma revisão integrativa”, com uma abordagem prelúdio da consciência sobre a importância do subsistema de Treinamento e Desenvolvimento em uma organização e suas desigualdades no processo de Recursos Humanos. Utilizou-se a revisão integrativa para sumarizar as publicações científicas existentes sobre a temática dimensões da desigualdade sobre T&D nos anos de 2013 a 2018, obtendo-se a amostra final desta revisão integrativa no total de 10 artigos selecionados. E, na análise, diagnosticou-se que a evolução das práticas empresariais existem, com utilização cada vez mais abrangente da tecnologia e acirramento competitivo, exigindo profissionais qualificados.

Para atender a essa exigência de mercado, os programas de treinamentos são essenciais como um dos meios de preparação e acompanhamento de pessoas, contribuindo para o seu progresso de incremento de habilidades e competências, como também possibilitando a aprendizagem e a inserção desse indivíduo no mercado de trabalho e na sociedade, frente aos desafios da área de Recursos Humanos para assim desenvolver os processos de Treinamento e Desenvolvimento sem desigualdades no âmbito social.

Essa reflexão teórica teve como desfecho o artigo 3 “FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTOS: uma revisão integrativa”, o qual teve como base 5 (cinco) produções científicas analisados. Os entrevistados em geral apresentaram pouco conhecimento dos investimentos voltados à realização de Treinamentos, sendo um dos fatores responsáveis desse resultado a existência do departamento de Recursos Humanos, responsável pela aplicação dos processos de treinamentos aos colaboradores. Entende-se que esse fator é essencial para um avanço no processo de treinamento. Nota-se ainda um receio por parte das empresas em relação aos investimentos em treinamento, além da verificação da eficácia desses, conscientizando os colaboradores da importância dos programas de treinamentos para o processo de desenvolvimento pessoal e organizacional. Obteve-se ainda, neste artigo, a apresentação das principais ferramentas de avaliação em treinamento, os avanços tecnológicos e as sugestões para futuros estudos que englobam a capacidade de melhorar a produtividade.

O diálogo dessa trilogia (artigo 1, 2 e 3) sobre as dimensões das ferramentas de avaliação em treinamento foi fundamental na construção deste produto final de investigação acadêmica do Programa de Mestrado em Gestão Organizacional. O alinhamento deste construto evidenciou que, mesmo com o quadro evolutivo da temática central TD&E, há necessidade de um mapeamento mais acurado, na tentativa de identificar quais são os gargalos existentes nesse subsistema advindo da área de Recursos Humanos.

Observa-se ainda a importância sobre o desenvolvimento e a adoção de tecnologia emergentes no contexto da quarta revolução industrial apontadas na introdução geral, a complexidade e a interconexão entre os setores implicam que todos os *stakeholders* da sociedade global (governos, empresas, universidades e sociedade civil) devem trabalhar juntos para melhorar as tendências emergentes.

A proposta como possível solução sobre os desafios encontrados no decorrer dessa investigação será a inovação tecnológica espelhada em cinco preliminares dimensões:

- a) dimensão de capacidade de resposta, assegurando a validade com precisão do grau de maturidade do processo de TD&E;
- b) dimensão de resiliência, que é a capacidade de garantia de mudanças e estratégias na tomada de decisão dos gestores da empresa quanto aos resultados gerados pelos treinamentos;
- c) dimensões tangíveis e intangíveis, que desenvolvem a estrutura da ferramenta na sua aplicabilidade e operacionalização como ferramenta criativa e dinâmica aos fatores predominantes à estratégia organizacional;
- d) dimensões de confiabilidade, para garantir o cumprimento de prazos e etapas de implementação, desenvolvimento e permanência da ferramenta com eficiência nos registros, funções especificadas e busca de soluções organizacionais;
- e) dimensões de maturidade, com capacidade de identificar se as ações de TD&E estão interligadas aos elementos estratégicos organizacionais, com acompanhamento do quadro evolutivo das fases da maturidade (processo de nascimento, desenvolvimento e *expertise*).

TD&E passa a ser especialmente decisivo para moldarmos um futuro coletivo que reflita valores e objetivos comuns. Precisamos de uma visão compartilhada, abrangente e global, sobre como a tecnologia pode mudar as nossas vidas e das gerações futuras e sobre como ela está remodelando o contexto econômico, social, cultural e humano no qual vivemos.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, pp. 237-275, 2004.
- ABBAD, Gardênia. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho–IMPACT**. Brasília: Instituto de Psicologia/UnB, 1999.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação somativa de sistemas institucionais**: integração de três propostas. EMBRAPA-DRH, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de treinamento**. Estudos em Psicologia, Número 7, Revista de Administração. 2006, pp. 31-43.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Modelos de avaliação e aplicação em TD&E**. Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação, pp. 20-35, 2012.
- BOTOMÉ, S.P; KUBO, O.M. **Planejar a avaliação da eficiência de um programa de ensino**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.
- CARDOSO, Fernando. **O Panorama do Treinamento no Brasil**: Fatos, Indicadores, Tendências e Análises. 2019.
- DAMASCENO, S. M. S. **Construção de um modelo lógico para avaliação de um treinamento nos níveis de mudança organizacional e valor final**. 125 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Ed. Gente, 2004.
- FREITAS, I. A. **Impacto de Treinamento nos Desempenhos do Indivíduo e do Grupo de Trabalho**: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. Brasília: UnB, 2005.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2012.
- HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- JUNIOR, Santos; BISPO, Ailton. **Avaliação de impacto de um treinamento introdutório sobre o Desempenho dos egressos**. 163 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluation of training**. In: CRAIG, R. L. (Org.). Training and development handbook. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1976. p. 118.1-118.27.
- KIRKPATRICK PARTNERS: **The one and only kirkpatrick**. Disponível em: <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy>. Acesso em: 13 maio 2019.

LAGE, O. C. **Preparo para alta pós-cirúrgica:** resultados da ação andragógica observados durante a visita domiciliar [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2002.

MENESES, P. P .M. **Avaliação de um Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável no Nível de Resultado:** a contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental. Brasília. Tese de doutorado da UnB, 2007.

MOURÃO, L. **Avaliação de Programas Públicos de Treinamento:** um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. Brasília: UnB, 2004.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho.** Psic.: Teor. E Pesq., Brasília, v.20, n. 1. pp. 31-38, Apr. 2004.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** São Paulo: Edipro, 2019.

SCRIVEN, M. D. Methodologie der Evaluation. **Evaluation.** München: Piper, pp. 60-91, 1978.

STUFFLEBEAM, Daniel L. Meta evaluation: an overview. **Evaluation & the Health Professions**, v. 1, n. 1, pp. 17-43, 1978.

VARGAS, M. R. M. **Revista de Administração.** São Paulo, abril/junho, 1996.

VARGAS, M. R. M. & ABBAD, G. D. S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação–TD&E. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS DA (RI)

A. Identificação	
Título do artigo	
Título do periódico	
Autores	Nome _____ Local de trabalho _____ Graduação _____
País	Ano de publicação _____
Idioma	
B. Instituição sede do estudo	
Hospital	Pesquisa multicêntrica
Universidade	Outras instituições
Centro de pesquisa	Não identifica o local
Instituição única	
C. Classificação Qualis	
D. Características metodológicas do estudo	
1. Tipo de publicação	1.1 Pesquisa () Abordagem quantitativa () Delineamento experimental () Delineamento quase-experimental () Delineamento não-experimental () Abordagem qualitativa 1.2 Não pesquisa () Revisão de literatura () Relato de experiência () Outras _____
2. Objetivo ou questão de investigação	
3. Amostra	3.1 Seleção () Randômica () Conveniência () Outra _____ 3.2 Tamanho (n) () Inicial _____ () Final _____ 3.3 Características Idade _____ Sexo: M () F () Raça _____ Diagnóstico _____ Tipo de cirurgia _____ 3.4 Critérios de inclusão/exclusão dos sujeitos _____
4. Tratamento dos dados	
5. Intervenções realizadas	5.1 Variável independente _____ 5.2 Variável dependente _____ 5.3 Grupo controle: sim () não () 5.4 Instrumento de medida: sim () não () 5.5 Duração do estudo _____ 5.6 Métodos empregados para mensuração da intervenção _____
6. Resultados	
7. Análise	7.1 Tratamento estatístico _____ 7.2 Nível de significância _____
8. Implicações	8.1 As conclusões são justificadas com base nos resultados _____ 8.2 Quais são as recomendações dos autores _____
9. Nível de evidência	
10. Avaliação do rigor metodológico	
Clareza na identificação da trajetória metodológica no texto (método empregado, sujeitos participantes, critérios de inclusão/exclusão, intervenção, resultados)	
Identificação de limitações ou vieses	