

# TREINAMENTO EM ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA EDUCAÇÃO PERMANENTE

**Adival de Sousa Monteiro**  
**adivalmonteiro@outlook.com**  
FaSF

**Marcus Vinícius Barbosa**  
**marcus.barbosa@gmail.com**  
FaSF

**Nohan Cardoso Izoldi**  
**nc.izoldi@gmail.com**  
UniFOA

**Alinne Gomes Monteiro**  
**amonteiro.advogada@outlook.com**  
Damásio Educacional

**Resumo:** A capacitação de um colaborador requer acima de tudo, persistência, visão e conhecimento das técnicas a serem empregadas pelo gestor, não bastando, neste caso, a adoção de metodologias que buscam tão somente o aprendizado. A realização deste estudo partiu da constatação de que as metodologias adotadas em treinamentos devam compartilhar aprendizado com as relações interpessoais. Como objetivo, o estudo buscou investigar de que forma as organizações estão treinando seus colaboradores visando atender às exigências do mercado. Buscou ainda, a partir de abordagem teórica, entender a díade saber/poder, presente, de certa forma, na ideia que norteia os treinamentos. Entende-se que, quando a organização busca realizar seus treinamentos privilegiando a visão, a experiência, o aprendizado de vida, facilita o processo de aprendizagem. Através de uma Revisão Integrativa, procurou-se verificar as metodologias utilizadas pelas organizações em seus treinamentos, através de uma análise de artigos publicados em periódicos. Foi possível constatar que as organizações buscam, através dos treinamentos, atender suas necessidades em face da mutação do mercado, deixando de lado o aprendizado adquirido ao longo do tempo pelos colaboradores.

**Palavras Chave:** Treinamento - Organizações - Educação Permanente - Aprendizagem -

## **INTRODUÇÃO**

Os novos padrões de consumo exigidos pela sociedade nos últimos anos induziram grandes preocupações aos gestores nas organizações, tanto nos setores público e privado. A relação entre consumidor, fornecedor ou usuário foi bruscamente afetada em face da alteração de comportamento do consumidor final, seja na aquisição de produtos ou na contratação de serviços.

Com o advento da globalização, as empresas se viram obrigadas a se adequar a uma série de mudanças, algumas até em nível mundial, em face da mutação da economia no planeta. A preocupação com a qualidade e quantidade passou a integrar o cotidiano das empresas de uma forma rápida, considerando que algumas estavam inteiramente despreparadas para tamanha mudança.

No âmbito do relacionamento entre empresa e consumidor final, amparado por uma legislação específica, pautada no Código de Defesa do Consumidor (CDC), criado pelo Governo Federal em 1994, aquela relação até então existente e que nem sempre privilegiava a segunda parte, ou seja, o consumidor deixou de existir. A mídia, de um modo geral, passou a tratar esta questão também como prioritária em suas divulgações. Novos canais de comunicação foram estabelecidos para efeito de orientação ao público em geral.

A quebra de paradigmas ocorrida nessa relação obrigou as empresas a criarem metodologias de treinamento para o seu pessoal, visando uma adequação à nova realidade mercadológica e, em alguns casos, até para se manterem “vivas” e/ou competitivas. Mourão (2009) enfatiza que a qualificação profissional nas organizações permite obter resultados para os indivíduos e também para as instituições.

Este estudo se propõe a analisar de que forma as organizações têm realizado seus treinamentos buscando se alinhar à competitividade do mercado. A partir de uma busca na literatura e a utilização de uma revisão integrativa, pretende-se verificar de que forma as organizações estão lidando com a questão dos treinamentos. Dada a importância do tema, a necessidade de desenvolvimento pelas organizações, este estudo se justifica, pois, entende-se que a partir do momento em que os treinamentos são realizados buscando não só a capacitação mas também o conhecimento como um todo, as organizações se tornam mais competitivas, capazes de enfrentar a competição do mercado.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Aspectos históricos do ensino nas organizações**

A necessidade da adoção de uma metodologia de ensino nas organizações que facilitasse o aprendizado dos seus funcionários, tornando-os aptos para atender as exigências do mercado, não é relativamente nova, decorre da década de 1970, porém, alguns autores afirmam que ela se tornou rotina na vida das empresas a partir da década de 1990, com o advento da globalização.

Dentro do contexto de mudanças, é possível destacar a área de pessoal, onde, na busca pela adaptação à nova realidade, as relações humanas passaram por dificuldades principalmente devido à exigência de capacitação constante. Para De Sordi; Bagnato (1998), o

mercado passou a exigir profissionais com qualidades diferentes, que saibam agir, tomar decisões e usar da criatividade para solucionar problemas.

A preocupação em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função tornou-se cada vez mais visível. Brandão e Guimarães (2001, p. 123) afirmam que:

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva, [...] o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente de trabalho novas tecnologias e novos modelos de gestão.

Com o advento da globalização, a constante mutação da economia mundial, a necessidade de investimentos em treinamentos, sob o risco da perda de mercados, ou na busca pela sobrevivência em meio a turbulência econômica, passou a ser constante. Antonello; Godoy (2009) sustentam que o debate acerca da importância e da natureza da aprendizagem cresceu e tornou-se mais diverso no decorrer da última década.

Relativamente às necessidades impostas pelo mercado, observa-se que as organizações passaram a dar mais atenção à questão da capacitação de pessoal por conta da busca da qualidade e segurança da sua mão de obra interna, fator que interfere diretamente nos resultados, inclusive como diferencial competitivo.

## **2.2 Processos de treinamento nas organizações**

Diante da necessidade de aperfeiçoamento nos processos de produção, modificação na forma de atuar, atualização e acompanhamento dos avanços tecnológicos, as organizações necessitaram efetuar uma reengenharia em diversas áreas que até então viviam uma relativa calma. A área de pessoal foi a que mais precisou ser alterada em face das alterações no mercado.

Freitas e Borges-Andrade (2004) definem treinamento como sendo uma atividade sistematicamente planejada para gerar melhoria no desempenho dos profissionais. No entanto, Vargas, Vasconcelos e Borges-Andrade (2008, p. 51) apresentam um conceito mais amplo sobre o assunto.

Os estudos desses autores defendem que:

O conceito de treinamento advém da noção essencial de que representa esforço despendido pelas organizações para proporcionar oportunidades de aprendizagem a seus membros. Foi tradicionalmente relacionado à melhoria de desempenho, isto é, identificação e superação de deficiências, preparação para novas funções e adaptação a novas tecnologias.

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, exigindo qualificação constante dos profissionais (MOURÃO, 2009).

A globalização econômica expandiu fronteiras de negócios. Para Cardoso (2007), a competitividade mais acentuada forçou as organizações a buscar novos mercados, implicando na necessidade de ofertar produtos e serviços que satisfaçam as expectativas e gostos de pessoas diferentes do mercado regional e local.

Para que um processo de treinamento seja realizado e concluído com êxito, ele deve ser precedido de algumas etapas, como planejamento, execução e medição do(s) resultado(s). No contexto que envolve os processos de capacitação de pessoal, Joia e Costa (2007), enfatizam que, atualmente, onde a dinâmica de mudanças é muito grande, seja por orientação estratégica; por necessidade de adaptação às novas exigências do mercado, ou ainda por necessidade de adequação à legislação vigente, é fundamental que se tenha agilidade, baixo custo e retorno sobre seus investimentos em capacitação.

Apesar da necessidade premente de mudança percebida pelas organizações, em face dos novos rumos da economia, alguns autores, como Ferreira et al. (2009), apontam que, na prática, as necessidades de treinamentos são levantadas por meio de consultas a profissionais de determinadas áreas em níveis hierárquicos sobre os cursos que gostariam de realizar ou através da escolha, em cardápios de cursos, das ações educacionais a serem realizadas.

**Quadro1:** Definições dos valores de escala de cultura de aprendizagem em organizações.

FATOR	DEFINIÇÃO
<b>I. FATORES RELACIONADOS COM A CULTURA DE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES</b>	
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. <u>Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.</u>
2. Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidades para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificação para apoiar o questionamento, o <i>feedback</i> e a experimentação.
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar dirigentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendem juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensa.
4. Sistema para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
5. Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas e aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito do seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas de trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.
<b>II. FATORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>	
1. Desempenho financeiro	Estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento.
2. Ganho de conhecimento organizacional	Melhora nos produtos e serviços por causa de aprendizagem e capacidade de conhecimento (principais indicadores de capital intelectual).

Fonte: Adaptado de Marsick e Watkins (2003).

A utilização do conhecimento de forma estratégica ganhou outras dimensões, desempenhando um papel fundamental. Segundo Junior; Mourão (2011), o ambiente de



trabalho no século XXI vem sofrendo profundas modificações em torno da necessidade de adaptação contínua das organizações às novas demandas do mercado.

Dessa forma, as organizações passaram a requerer profissionais que não sejam apenas detentores de grande quantidade de conhecimento, mas comprometidos com resultados como qualidade, quantidade e, principalmente, a motivação para produzir de acordo com as exigências do mercado.

Percebe-se, no entanto, que a opção das organizações em buscar no mercado indivíduos comprometidos com os resultados, sem privilegiar outras virtudes, como o domínio das novas tecnologias, tem comprometido o resultado final de diversas operações. A experiência, o conhecimento e a motivação, sozinhos, não resolvem a questão da inovação tecnológica, para a qual as organizações devem investir em treinamentos específicos.

### 2.3 Aprendizagem nas organizações

A aprendizagem nas organizações pode ocorrer de duas maneiras: individual ou organizacional. No primeiro caso, a aprendizagem individual ocorre quando os indivíduos se deparam com a necessidade premente de aprender novas técnicas, por exemplo, ou com outras demandas que, de certa forma, acabam servindo de estímulos para aprender. Verifica-se que a necessidade de manutenção no emprego geralmente colabora nesse sentido.

Numa segunda etapa vem a aprendizagem organizacional, que ocorre, quando a organização se vê diante de desafios como uma nova norma, novos concorrentes, mudanças no mercado, novas tecnologias, insatisfação de clientes ou de outras demandas que possam alterar o *status quo*. Mas que tipo de aprendizagem a organização deve privilegiar? Alguns estudiosos defendem que a aprendizagem, além de constante, deva estar ligada simultaneamente ao cotidiano dos colaboradores e dos dirigentes, pois não é possível haver uma separação entre as duas partes. Outros defendem que a aprendizagem ocorra de forma tradicional, levando em conta a necessidade de cada um.

Para Antonello; Godoy (2009), o debate acerca da importância e da natureza da aprendizagem nas organizações cresceu e tornou-se mais diverso durante a última década. A necessidade de ajustar suas ações com a exigência do mercado fez com que as organizações passassem a privilegiar a aprendizagem, inclusive no aspecto organizacional.

Macedo et al. (2013, p. 47) coadunam-se com essas reflexões quando ressaltam que:

Quando a preocupação recai sobre o aumento de produtividade ou do processo de inovação, a aprendizagem entra em cena com um viés pautado pela incorporação do conhecimento para as organizações, principalmente se o enfoque dos estudos estiver voltado para a contribuição de mudança para o aprendizado e para os processos de inovação.

O ambiente de trabalho no século XXI vem sofrendo profundas modificações em torno da necessidade de adequação contínua das organizações às novas demandas do mercado (JÚNIOR; MOURÃO, 2011). Dessa forma a procura por uma maneira de capacitar seu pessoal, preferencialmente, no menor espaço de tempo possível, passou a fazer parte do planejamento organizacional.

Dentro dessa premissa, observa-se que algumas organizações, empenhadas em se fortalecer junto ao mercado, abrem mão de sistemas tradicionais de treinamento, optando por metodologias capazes de contribuir com o aprendizado de forma rápida, mesmo que para isso fosse necessário abrir mão de certas filosofias de trabalho que acompanhavam sua gestão

ao longo do tempo. O paradigma da aprendizagem está cada vez mais presente no discurso das organizações e também começa a integrá-las, ou ser a missão de várias delas.

## 2.4 O papel da cultura organizacional na aprendizagem

Dentre os quesitos necessários para que o resultado nos processos de treinamentos seja satisfatório e, conseqüentemente, ocorra uma adequada capacitação profissional capaz de atender principalmente às exigências do mercado, a cultura organizacional tem papel preponderante.

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais, podendo ser percebida também como um conjunto de características que difere uma organização da outra. Dentro do contexto da aprendizagem, a cultura organizacional exerce forte influência e tornou-se tema relevante (PIRES; MACEDO, 2006).

Silva; Sheiffert (2009) afirmam que a cultura organizacional ainda pode ser definida como “um sistema de crenças e valores compartilhados”, que se desenvolve dentro de uma organização e guia o comportamento dos seus membros. A noção de crenças e valores é que define o nível da cultura na organização, podendo ser fraca ou forte.

**Quadro 2:** Manifestações de cultura, identidades e concepções de formação em contextos organizacionais.

<b>Perspectivas de Análise</b>	<b>Tipo de Identidade</b>	<b>Concepção de Formação</b>	<b>Formalização da Formação</b>
Perspectiva Integradora	Identidade Organizacional	Formação/Socialização no Local de Trabalho	Projeto de Formação/empresa
Perspectiva Diferenciadora	Identidade Sócio-Profissionais	Micropolíticas de Formação	Subprojetos de Formação

Fonte: Torres (2008). Adaptado pelo autor.

Na visão de Almeida (2011), as organizações possuem sua cultura expressa pelos perfis dos seus fundadores e em documentos, políticas praticadas e ritos que influenciam o comportamento das pessoas que nela trabalham e vice-versa. Desta forma, torna-se possível entender a cultura organizacional como sendo o jeito de pensar e agir dos seus membros, principalmente dos fundadores que ao longo do tempo passam essa cultura para as outras gerações.

De acordo com Filho (2009), pela importância que desempenha dentro do contexto corporativo, a cultura organizacional vem recebendo atenção especial de pesquisadores, acadêmicos e consultores nas últimas décadas, com o intuito de se compreender como ocorre esse processo e quais os seus resultados para indivíduos e organizações.

Numa visão mais ampliada, Padoveze; Benedicto (2005) enfatizam que a cultura organizacional é o aspecto mais importante da organização para o direcionamento de suas atividades. Ela refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação.

Num ambiente globalizado, turbulento, onde as interações sociais são intensas entre pessoas de diferentes regiões e países, a cultura organizacional emerge como uma das



variáveis fundamentais para a compreensão de todo o contexto das organizações, capaz de definir não só os ambientes internos e externos, mas toda a capacidade de funcionamento da empresa, incluindo ainda sua imagem.

## 2.5 Ensino a distância

A educação a distância (EaD) tem ganhado cada vez mais espaço no Brasil, principalmente durante a última década. Seu crescimento foi significativo, mas de acordo com Litto; Formiga (2009) há registros que colocam o Brasil entre os principais países no mundo no desenvolvimento da EaD, especialmente até os anos 70.

Pesquisas mostram que o ensino através da metodologia EaD chegou ao Brasil por volta de 1900, quando jornais do Rio de Janeiro estampavam anúncios oferecendo cursos profissionalizantes por correspondência. A expansão desse sistema de ensino prosseguiu e ele passou a ser veiculado em emissoras de rádio e outras mídias.

A regulamentação da EaD pelo governo federal se deu em 19 de dezembro de 2005, através do Decreto nº 5.622, que em seu Capítulo I, Art. 1º, definiu a educação a distância como “modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica no processo de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos”.

No processo de ensino e aprendizagem, Santos (2005) corrobora com a ideia, afirmando que se trata de um processo composto por duas partes: ensinar, que exprime uma atividade, e aprender, que envolve certo grau de realização de uma determinada tarefa com êxito.

A procura incessante por redução de custos, tempo e flexibilidade de horário têm levado as organizações a aderirem à metodologia EaD em seus eventos de treinamentos. Além disso, as tradicionais formas presenciais de educação, sozinhas, não dão conta da empreitada que hoje se coloca para as organizações em geral (VERGARA, 2007).

De acordo com Holanda, Pinheiro e Pagliuca, (2013) os avanços das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e a expansão da *internet* romperam as barreiras geográfico-temporais de acesso à educação. Com o surgimento da *web* no final dos anos de noventa possibilitou-se uma nova forma de aprendizagem baseada em computador.

A utilização dessa metodologia permite, além do aprendizado, um contato direto do aluno com a tecnologia, visto que todo o processo EaD é realizado de forma virtual. Para Belloni (2005), a disseminação destas técnicas, que trabalham diretamente com a inteligência e o imaginário dos seus utilizadores nas diferentes esferas da vida social, como a comunicação, o lazer e o trabalho, mostra que a educação não poderá escapar à lógica de sua inserção nos processos de ensino-aprendizagem.

## 2.6 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento – GC – nas organizações ainda passa por uma série de controvérsias. Alguns autores argumentam que se trata de um conceito em construção. No entanto, Scharf (2007) defende que a gestão do conhecimento é o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento.

Segundo Rossetti et al. (2008), as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade do conhecimento, em que grande volume de informações é veiculado livremente por diversos meios, estão levando as organizações a refletir sobre que estratégias devem ser adotadas para continuar sobrevivendo com sucesso no mundo competitivo no qual a informação e o conhecimento são os bens de maior valor.

A interpretação de que o conhecimento é um ativo, um capital ou um bem organizacional parece não ter sido inteiramente absorvida no Brasil. Até a década de 1980 não se dava nenhuma importância a esse fato. Porém, diante das mudanças do mercado, que passou a exigir das organizações uma capacidade de inovação e criação de estratégias num ritmo acelerado, a GC passou a ter relevância.

O avanço tecnológico tem colocado evidências muito claras do que é possível fazer com a posse do conhecimento, que é cada vez mais agregado a produtos e serviços. De acordo com Tonet e Paz (2006), as organizações têm buscado o compartilhamento desse conhecimento no trabalho de forma a assegurar que seus colaboradores possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem.

Os novos modelos de gestão, os avanços tecnológicos, o desemprego, e a automação têm provocado significativas mudanças. Mourão (2009) afirma que 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 nas organizações.

**Quadro 3:** Os princípios da organização do conhecimento na perspectiva do sujeito.

<b>ITEM</b>	<b>VISTO PELO PARADIGMA INDUSTRIAL</b>	<b>VISTO PELO PARADIGMA DO CONHECIMENTO</b>
Pessoas	Geradores de custos e recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo do conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, pesquisa e desenvolvimento).
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos

Fonte: Adaptado de SVEIBY (1988).

O reconhecimento do valor e da importância do conhecimento nos processos produtivos e na formulação de estratégias de gestão, a sua inclusão nos processos de avaliação, assim como a revalorização ou a sua crescente cotação na “economia do conhecimento” tem igualmente suscitado iniciativas e originado controvérsias nas quais a gestão do conhecimento ocupa um lugar central (CARDOSO, 2007).

A constante competitividade a que os trabalhadores estão submetidos já não pode mais ser medida como fator de concorrência, mas sim como uma mudança de atitude individualizada, já que as organizações, em face das mudanças na economia, passaram a privilegiar também a competição interna, onde atributos como comprometimento, capacidade de adequação, visão e conhecimento, são fatores de medição das qualidades individuais.

**Tabela 1** - Distribuição dos artigos por categoria

<b>CATEGORIA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Ensino a distância (EAD)	9	17
Aprendizagem nas organizações (AO)	7	13
Cultura organizacional (CUO)	7	13
Gestão do conhecimento (GC)	7	13
Educação corporativa (EC)	4	7
Avaliação nos treinamentos (AT)	3	5
Gestão estratégica (GE)	3	5
Informação nas organizações (IO)	3	5
Tecnologia da informação (TI)	3	5
Motivação na aprendizagem (MA)	3	5
Comportamento organizacional (CO)	2	4
Comprometimento nas organizações (CNO)	2	4
Impactos nos treinamentos (IT)	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

O conhecimento nas organizações parte de dois paradigmas: o industrial, e o do conhecimento. O quadro 3 compara, de maneira sintética, os princípios de organização do conhecimento. Observa-se que o paradigma industrial não mais reflete a composição do que as organizações necessitam diante da complexidade e mudanças.

**Quadro 4:** Os princípios da organização do conhecimento na perspectiva do sujeito

<b>ITEM</b>	<b>VISTO PELO PARADIGMA INDUSTRIAL</b>	<b>VISTO PELO PARADIGMA DO CONHECIMENTO</b>
Pessoas	Geradores de custos e recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo do conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da

		comunicação
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, pesquisa e desenvolvimento).
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos

Fonte: Adaptado de SVEIBY (1988).

No paradigma do conhecimento nota-se que os resultados aproximam-se da realidade e/ou da necessidade das organizações. A complexidade de mudanças, os novos conceitos de gestão, exigem das organizações uma maior flexibilidade nas decisões e a disseminação do conhecimento para o seu público interno contribui para obter êxito em suas atividades.

### 3. METODOLOGIA

Uma pesquisa precisa ter foco, pois o pesquisador necessita obter a maior quantidade de informações possíveis sobre a investigação a que se propôs. Especificamente neste trabalho, procurou-se realizar a Revisão Integrativa, pois segundo Silva; Seiffert (2009), este tipo de estudo corresponde a um método de pesquisa que viabiliza análise de pesquisas científicas de modo sistemático e amplo, favorecendo a caracterização do conhecimento produzido.

Dessa forma, a proposta de realizar uma abordagem quanto-qualitativa compreende-se, pois, segundo Minayo (2010), trata-se de um método aplicável ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produto das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam.

Utilizando dessas metodologias, este estudo busca investigar os treinamentos realizados em organizações no Brasil, tendo como parâmetro o período compreendido do ano 2002 a 2015, visando colaborar com o campo de estudo sobre o assunto, explorando as qualidades empreendidas nos treinamentos e seus resultados, bem como efetuando uma análise de diversos estudos sobre o tema.

Para elaboração deste estudo foi utilizada a base de dados SCIELO, uma biblioteca eletrônica que incorpora uma base seleta de periódicos científicos brasileiros. Tem a meta de desenvolver uma metodologia que permita separar, armazenar, difundir e avaliar os estudos científicos em formato eletrônico (SCIELO, 2016).

#### 3.1 Seleção da amostra

Nesta etapa foram estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão dos estudos, onde são apresentadas as delimitações que apontam a seleção das pesquisas a serem revisadas, conforme enfatiza Lima (2010).

A partir dessa reflexão, Mendes; Guimarães; Bido (2011) salientam que o revisor deverá realizar uma reflexão sobre esta etapa do procedimento metodológico, pois caso se depare com uma elevada quantidade de pesquisas poderá tornar a revisão inexequível ou favorecer a inserção de vieses nas próximas etapas.

Para identificar os estudos publicados sobre treinamentos, foi efetuada uma busca na base de dados SCIELO. Esta base foi selecionada por ser a mais conhecida e por agrupar os estudos de maior relevância na área de treinamento.

Foram pesquisados trabalhos indexados na referida base, durante os anos de 2002 a 2015. Vale salientar que esse período foi escolhido por representar uma fase de grandes mudanças para as organizações

### 3.2 Conhecendo a distribuição dos artigos por categoria

Para apresentar a distribuição dos artigos por categoria, reafirma-se que estas foram previamente identificadas, totalizando treze categorias, e são determinadas por: “Aprendizagem nas organizações (AO)”, “Avaliação nos treinamentos (AT)”, “Comportamento organizacional (CO)”, “Comprometimento nas organizações (CNO)”, “Cultura organizacional (CUO)”, “Ensino a distancia (EAD)”, “Educação corporativa (EC)”, “Gestão do conhecimento (GC)”, “Gestão estratégica (GE)”, “Informação nas organizações (IO)”. Cada uma apresentou quantidades distintas de artigos, abrangendo um total de 55 produções científicas, publicadas em periódicos da área de Administração, abordando a temática treinamento. Assim, ao fazer a distribuição dos artigos por categorias, se obteve a seguinte distribuição, apresentada na tabela abaixo.

Segundo Ganong (1987), *apud* Lima (2010), a etapa de categorização do estudo representa a essência da revisão integrativa. É nessa fase que são definidas as características ou informações que são coletadas das pesquisas em processo de revisão.

**Tabela 2** - Distribuição dos artigos categorizados por título dos periódicos

NOMES DOS PERIÓDICOS	Nº PUBLICAÇÕES	%
Cadernos EBAPE.BR	3	5
Educação em Revista	2	4
Gestão e Produção	2	4
Pensamento e Geston	1	2
Perspectiva em Ciência da Informação	5	9
RAE – Eletrônica	5	9
Revista Brasileira de Gestão Urbana	2	4
Revista Ciência da Informação	2	4
Revista de Administração Contemporânea	3	5
Revista de Administração de Empresas	12	21
Revista de Administração Mackenzie	6	10
Revista de Administração Pública	2	4
Revista de Gestão da Tecnologia e Sistema	3	5
Revista Educação e Sociedade	2	4
Revista Gestão Empresarial	2	4
Revista Sociologia	2	4
Trabalho Educação e Saúde	1	2
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a tabela 2 verificou-se que a Revista de Administração de Empresas – RAE, se destacou como o periódico com o maior número de artigos sobre a temática treinamento. É importante ressaltar que no decorrer dos anos 2003 a 2013 a revista emitiu 12 publicações dentro da temática selecionada para este estudo.

Esse periódico de destaque é o principal instrumento de divulgação científica de Administração e de áreas afins. A RAE – *Revista Brasileira de Administração de Empresas*, publicada pela Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, é a primeira revista científica brasileira da área, lançada em maio de 1961 e, desde então, tem sua publicação ininterrupta.

A RAE é generalista na área de Administração, voltada a professores, pesquisadores e estudantes. Sua periodicidade é bimestral. O acervo completo da RAE está disponível para toda comunidade acadêmico-científica.

**Tabela 3 – Distribuição dos artigos por ano de publicação**

ANO	AO	AT	CO	CNO	CUO	EA	EC	GC	GE	IO	IT	MA	TI
2002						1							
2003					2								
2004	1	1							1				
2005					1	1		1					1
2006					1								
2007						1	1	2	1		1		1
2008						1		1	1	1		1	
2009	1	1		1	1	1	1	1		1			1
2010		1	1	1	1	1	2	1			1	1	
2011	2		1			1		1	1	1			1
2012	1				1								
2013	1		1			1							

Fonte: Elaborados pelos autores.

Quando se analisa a distribuição dos artigos por ano de publicação, observa-se que houve certa homogeneidade nas publicações. No ano de 2009 foram selecionados nove trabalhos e no ano de 2010, dez trabalhos, constituindo-se nos períodos onde ocorreu o maior número de publicações.

Quanto ao aumento nas publicações observado a partir do ano de 2009, acredita-se que esse fato se deve à maior necessidade das organizações de se adequarem ao mercado, através da capacitação da sua mão de obra, inclusive de gestores. Segundo Matos e Lopes (2008) no quadro de crescente globalização, a economia confronte as empresas com inúmeros desafios, já não chega produzir, as premissas atuais assentam no acesso ao conhecimento como condição para se atingir a produtividade e a competitividade.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Inegavelmente, vivemos a era das transformações, em que as mudanças ocorrem de forma abrupta, seja na vida em particular ou nas organizações. A necessidade de atualização, de acompanhamento dessas mudanças, quase em tempo real, tornou-se tão relevante, que as

metodologias empregadas nos processos de capacitação até há pouco tempo já não mais sustentam as necessidades tanto das organizações como do mercado.

Ensinar nunca foi tarefa fácil, pois exige persistência, conhecimento e a percepção de qual caminho trilhar para que a distância entre o aprendizado e a busca constante pela capacitação seja encurtada. Surge daí a necessidade de privilegiar a junção do *querer* e a necessidade de *aprender*, sem no entanto deixar que o poder interfira negativamente nas relações.

O poder não deve ser percebido como algo que provoca a opressão, a destruição, mas sim como algo positivo e capaz de estabelecer a oportunidade de aprendizagem mútua, a troca de ideias e o entendimento. Durante a realização deste estudo, constatou-se que a relação entre gestores e subordinados sofreu profundas mudanças decorrentes da necessidade de adequação às exigências do mercado.

A economia tem sofrido grandes mudanças em todos os segmentos, e o mercado já não reserva espaço para quem, de certa forma, ignore a busca por resultados, o cumprimento de metas e a consequente obtenção de índices de qualidade que possam satisfazer a expectativa de um público consumidor cada vez mais exigente.

Durante a realização deste estudo, foi possível constatar que as formas de treinamentos vêm ao longo do tempo, enraizadas em métodos que buscam o aprendizado de maneira que o treinando seja um mero executor de tarefas. Sendo assim, percebe-se que as organizações deixam de considerar a cultura, os princípios e valores do indivíduo como partes integrantes de um processo de aprendizagem.

A revisão integrativa realizada na base de dados da *SCIELO* e adotada neste estudo trouxe a constatação, a partir dos estudos encontrados, de que os treinamentos quase sempre são realizados de forma equivocada, ou seja, buscam a qualificação voltada para atender mais a necessidade da organização, desprezando sobremaneira a questão do aprendizado individual.

## 5. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.L. et al. Direção ou Coordenação? Repensando a responsabilidade institucional da enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 64 (3), Brasília, Mai./Jun. 2011;
- ANTONELO C.S.; GODOY, A.S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo/SP, v. 49, n. 3, jul./set. 2009;
- BELLONI, M.L. Educação a Distância e inovação tecnológica. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, v.3, n.1, Rio de Janeiro, mar.. 2005;
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo/SP v. 41, n.1, jan./marc. 2001;
- CARDOSO, L. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v.13, n.2, [SI], 2007;
- De SORDI, M.R.L.; BAGNATO, M.H.S. Subsídios para a formação profissional crítico-reflexiva na área de saúde. O desafio da virada do século. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, [SI] v.6, n.2. abr. 1998,

FERR5EIRA, R.R. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento. O caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, [SI] ed. 63, v. 15, n. 2, mai./ago. 2009;

FILHO, A.I.S. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. **Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n.1, São Paulo/SP, jan./fev. 2009;

FREITAS, I.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Construção e validação de escalas de crenças sobre o sistema de treinamento. **Revista Estudo de Psicologia**, Natal, v.39, n. 3, set./dez. 2004;

HOLANDA, V.R.; PINHEIRO, A.K.B. PAGLIUCA, L.M.F. Aprendizagem na educação *on line*: análise de conceito. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 66 (3), Brasília, mai./jun. 2013;

JOIA, L.A.; COSTA, M.F.C. Fatores-chave de sucesso no treinamento corporativo a distância via web. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n.4, Rio de Janeiro, jul./ago. 2007;

JUNIOR, F.A.C.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.6, Ed. Especial, São Paulo/SP, nov./dez. 2011;

LIMA, E.A.R. Qualidade de vida, envelhecimento e aids: uma revisão integrativa. **Dissertação de Mestrado**, João Pessoa/PB: UFPB, 2010, 121 p.;

LITTO, F.M. FORMIGA, M.M.M. Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: **Pearson Education do Brasil**, 2009;

MACEDO, M. et al. Aprendizagem gerencial e mudança organizacional: uma revisão bibliométrica. **Revista Eletrônica de Engenharia e Produção**, Joinville/SC, v.3, n.2, 2013;

MENDES, A.C.M. HUIMARÃES, T.A.; BIDO, D.S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.2, São Paulo/SP, mar./abr. 2011;

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12 ed. São Paulo. **HICITEC**, 2010;

MOURÃO L. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de uma panorama quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.13, n.1 art. 8, jan./marc. 2008;

PADOVEZE, C.L. BENEDICTO, G.C. Cultura organizacional: análises e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 44, v.11, n.2, marc./abr. 2005;

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações pública no Brasil. **Revista de Administração Pública**, 40 (1) jan./fev. 2006;

Presidência da República – **Casa Civil**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/legislação>. Acesso em 02.05.2016;

ROSSETTI, A.G.; MORALES, A.B.T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n.1 jan./abr. 2007;

SANTOS, R.V. Abordagens do Processo de ensino e aprendizagem. **Revista Integração**, ano XI, n.40, jan./fev. mai. 2005;



SCHARF, E.R. Gestão do conhecimento aplicada ao marketing. Florianópolis: Visual Book, 2007.