RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

Treinamento e desenvolvimento na gestão estratégica de recursos humanos

Training and development in strategic human resource management
Capacitación y desarrollo en la gestión estratégica de recursos humanos

Agnelo Rocha Nogueira Soares
Claudia Noleto Maciel Luz
Karina Donizete Martins
Rafael Figueiras Falcão Oliveira
Raimundo Nonato Casé de Brito
Roberto Mauro Guarda

Resumo:
Este artigo analisa como o treinamento e o desenvolvimento podem contribuir para a gestão estratégica de recursos humanos. Adota uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e finalidade exploratória e descritiva, mediante revisão narrativa de literatura nacional e internacional. A discussão articula competências, diagnóstico de necessidades, planejamento instrucional, transferência da aprendizagem e avaliação de resultados. A análise identifica a articulação entre objetivos organizacionais, condições de trabalho e oportunidades de aplicação como requisito para transformar atividades educativas em melhorias de desempenho. Também examina aprendizagem informal, tecnologias educacionais, liderança, desigualdades de acesso e limites das evidências recentes. Conclui que a contribuição estratégica depende menos da quantidade de cursos oferecidos do que da coerência entre problemas diagnosticados, experiências de aprendizagem e acompanhamento da prática profissional. Propõe diretrizes para orientar programas de desenvolvimento sem pressupor efeitos automáticos sobre produtividade ou retenção de pessoas.

Palavras-chave:
Treinamento e desenvolvimento. Gestão estratégica de recursos humanos. Competências profissionais. Transferência da aprendizagem. Avaliação de resultados.

Abstract:
This article examines how training and development can contribute to strategic human resource management. It adopts a qualitative, exploratory and descriptive bibliographic approach through a narrative review of Brazilian and international literature. The discussion connects competencies, needs assessment, instructional design, learning transfer and outcome evaluation. The analysis identifies the alignment of organizational goals, working conditions and opportunities for application as a requirement for translating educational activities into performance improvements. It also examines informal learning, educational technologies, leadership, unequal access and limitations of recent evidence. The article concludes that strategic contributions depend less on the number of courses offered than on the coherence between diagnosed problems, learning experiences and follow-up in professional practice. It proposes guidelines for development programs without assuming automatic effects on productivity or employee retention.

Keywords:
Training and development. Strategic human resource management. Professional competencies. Learning transfer. Outcome evaluation.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

Resumen:
Este artículo analiza cómo la formación y el desarrollo pueden contribuir a la gestión estratégica de los recursos humanos. Adopta un enfoque cualitativo, de carácter bibliográfico y con fines exploratorios y descriptivos, a través de la revisión narrativa de la literatura nacional e internacional. La discusión articula competencias, diagnóstico de necesidades, planificación instructiva, transferencia de aprendizaje y evaluación de resultados. El análisis identifica la articulación entre objetivos organizacionales, condiciones de trabajo y oportunidades de aplicación como un requisito para transformar las actividades educativas en mejoras de rendimiento. También examina el aprendizaje informal, las tecnologías educativas, el liderazgo, las desigualdades en el acceso y los límites de las pruebas recientes. Se concluye que la contribución estratégica depende menos de la cantidad de cursos ofrecidos que de la coherencia entre los problemas diagnosticados, las experiencias de aprendizaje y el seguimiento de la práctica profesional. Propone directrices para guiar los programas de desarrollo sin asumir efectos automáticos en la productividad o retención de las personas.

Palabras clave:
Capacitación y desarrollo. Gestión estratégica de los recursos humanos. Competencias profesionales. Transferencia de aprendizaje. Evaluación de los resultados.

Introdução

A relação entre aprendizagem e trabalho ocupa lugar relevante na gestão de pessoas, mas não deve ser reduzida à oferta de cursos. Pinho e Borges-Andrade (2025), em pesquisa com 412 servidores públicos, demonstram que necessidades de aprendizagem se relacionam a características individuais e contextuais, como autonomia, significado da tarefa e posição ocupada. Esse achado recomenda que a formação seja planejada com base nas condições concretas do trabalho, sem pressupor benefícios uniformes.

A questão que orienta a análise é a seguinte: em quais condições o treinamento e o desenvolvimento contribuem para a gestão estratégica de recursos humanos? O objetivo geral consiste em analisar essas condições mediante articulação entre diagnóstico, aprendizagem, aplicação e avaliação. Especificamente, busca-se distinguir os conceitos envolvidos, discutir a identificação de necessidades, examinar a transferência para o trabalho e sistematizar diretrizes de acompanhamento. O argumento central sustenta que a contribuição estratégica depende da coerência entre essas etapas, e não de uma equivalência presumida entre participação em cursos e melhoria de resultados.

A visão acadêmica decorre da necessidade de integrar competências, condições de trabalho e políticas de pessoas. Freitas et al. (2022) investigaram políticas de recursos humanos, oportunidades de aprendizagem e intenção de rotatividade, oferecendo evidências de que a formação deve ser compreendida no conjunto das práticas organizacionais. Assim, desenvolvimento não equivale à simples acumulação de certificados, mas à possibilidade de mobilizar capacidades em situações profissionais.

A contribuição estratégica da área de recursos humanos não deve ser medida exclusivamente por indicadores de produtividade. Curado et al. (2022), ao apresentarem pesquisas sobre sustentabilidade, situam práticas de gestão de pessoas na articulação entre

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

dimensões econômicas, sociais e ambientais. Trata-se de discussão editorial e de síntese, não de teste causal específico sobre treinamento. Essa distinção reforça a necessidade de desenvolvimento, inclusão e condições de trabalho como dimensões complementares.

A estruturação metodológica, realizou-se com a atualização bibliográfica desta versão privilegia publicações de 2022 a 2026, com identificação de autoria, periódico e DOI verificáveis. A consulta foi orientada por artigos indexados na SciELO e por publicações científicas localizáveis no Google Acadêmico, complementadas pela conferência nas páginas dos periódicos. Não se trata de revisão sistemática: não foram contabilizados todos os resultados de busca nem realizada avaliação formal de risco de viés.

O artigo adota abordagem qualitativa, natureza bibliográfica e finalidade exploratória e descritiva. Utiliza uma revisão narrativa orientada por problema, adequada à articulação conceitual entre gestão estratégica, competências e formação profissional. O material analisado compreende artigos científicos nacionais e internacionais, incluindo revisões teóricas, revisão meta-analítica e estudos de construção de instrumentos. Não foram realizados questionários, entrevistas, observações em empresas ou tratamento de dados de trabalhadores. Os resultados apresentados correspondem à síntese interpretativa da literatura e às proposições analíticas desenvolvidas a partir dela.

A seleção bibliográfica foi temática e intencional, considerando diagnóstico de necessidades, desenho, transferência da aprendizagem, liderança, segurança psicológica, aprendizagem digital e políticas de recursos humanos. Foram incluídos estudos brasileiros e internacionais publicados de 2022 a 2026. As conclusões são interpretativas e não devem ser confundidas com resultados de pesquisa de campo.

A seleção priorizou artigos com dados bibliográficos verificáveis e relação direta com a questão do artigo. Foram considerados estudos empíricos, revisões de escopo e revisões. Como a amostra não é exaustiva, os resultados não permitem generalizar a frequência de achados para toda a produção científica, nem efeitos quantitativos entre contextos.

A análise organizou o material em cinco eixos: conceitos e alinhamento estratégico; diagnóstico de necessidades; desenho das experiências educativas; transferência e suporte; avaliação e implicações gerenciais. Em cada eixo, foram examinadas convergências, diferenças de nível de análise e limites de aplicação. Distinguiram-se evidências relatadas pelos estudos, interpretações desta revisão e exemplos hipotéticos. As diretrizes propostas têm caráter orientador e não constituem um modelo empiricamente validado. A heterogeneidade dos contextos, a seleção não exaustiva e o acesso parcial a algumas publicações limitam o alcance das conclusões.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

Treinamento e desenvolvimento como processo estratégico

A discussão contemporânea exige a relação entre aprendizagem, desenho do trabalho e estratégias organizacionais. Pinho e Borges-Andrade (2025) verificaram que necessidades de aprendizagem variam conforme características da função. Portanto, recomendações universais de capacitação podem desconsiderar demandas diferenciadas e desperdiçar recursos.

Uma perspectiva crítica deve distinguir o interesse organizacional em flexibilidade da responsabilidade institucional pelas condições de trabalho. Quando a necessidade de adaptação é atribuída exclusivamente ao indivíduo, o discurso de aprendizagem pode obscurecer fatores como intensificação laboral, mudanças tecnológicas impostas sem participação e desigualdade no acesso à formação. Por isso, a estratégia de desenvolvimento precisa explicitar quem define as competências prioritárias, quem financia a aprendizagem e quem se beneficia de seus resultados.

No debate sobre sustentabilidade das organizações, Franco e Rodrigues (2022) discutem a relevância da gestão de recursos humanos para pequenas e efine empresas. A contribuição desse texto é ampliar o horizonte estratégico para além da qualificação imediata, sem presumir que os resultados que possam ser transferidos automaticamente a outro.

Para fins analíticos, treinamento é compreendido como uma intervenção organizada que busca aprendizagens relacionadas a demandas de desempenho identificáveis. Desenvolvimento corresponde a uma perspectiva mais ampla de ampliação de capacidades e preparação para responsabilidades e situações futuras. As duas dimensões podem coexistir em uma mesma trajetória, sem que seja necessário estabelecer uma separação rígida por duração. Uma atividade breve pode integrar um percurso de desenvolvimento, enquanto um curso extenso pode permanecer restrito a procedimentos específicos. O critério relevante é sua finalidade e sua relação com a prática.

Vitorazzi et al. (2024) apresentam uma proposta de planejamento voltada a competências transversais para empregabilidade juvenil. O estudo reforça a importância de objetivos e estratégias antes da oferta da formação. Sua aplicação a outras populações deve ser feita com cautela, pois a adequação do desenho depende do público e das tarefas.

O caráter estratégico pode ser analisado por duas conexões complementares. A primeira liga as prioridades institucionais às capacidades necessárias para executar o trabalho. A segunda conecta essas capacidades às oportunidades concretas de desenvolvimento dos profissionais. Se uma organização deseja melhorar a qualidade de suas entregas, precisa especificar quais decisões e práticas sustentam essa melhoria. Definir qualidade apenas como um valor abstrato dificulta estabelecer objetivos educativos, selecionar participantes e acompanhar resultados. A tradução da prioridade em situações de trabalho torna o investimento mais verificável.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

Considere-se, como exemplo hipotético, uma empresa que pretende reduzir falhas no processamento de pedidos. A demanda pode envolver interpretação das solicitações, registro correto e comunicação entre setores. Um programa genérico de excelência profissional provavelmente reuniria objetivos excessivamente amplos. Uma intervenção delimitada poderia combinar análise de pedidos, exercícios com ocorrências frequentes e revisão conjunta de registros. A diferença entre as duas propostas está na precisão do problema e na possibilidade de observar sua resolução. O exemplo não expressa resultado de uma empresa pesquisada, mas ilustra o raciocínio de alinhamento adotado.

Competências e diagnóstico de necessidades de aprendizagem

A discussão de competências oferece um ponto de articulação entre capacidades individuais e desafios organizacionais. No estudo de Pinho e Borges- Andrade (2025), o mapeamento de competências subsidiou uma escala de necessidades de aprendizagem, mostrando a utilidade de relacionar o trabalho, domínio percebido e características contextuais. Isso não significa que um único que seja suficiente para diagnosticar todos os setores.

Pinho e Borges-Andrade (2025) destacam a importância das necessidades de aprendizagem em associação com variáveis individuais e contextuais. Seus resultados, obtidos referentes a organização pública, não devem ser automaticamente extrapolados a empresas privadas. Ainda assim, oferecem fundamento para investigar se problemas de desempenho decorrem de lacunas formativas ou de condições de trabalho que exigem intervenções não educacionais.

Como desdobramento analítico, propõe-se formular cada demanda por meio de uma sequência de perguntas. Qual resultado precisa mudar? Quais comportamentos e decisões contribuem para esse resultado? O que impede sua realização? Existe uma lacuna que pode ser enfrentada pela aprendizagem? A sequência não funciona como um questionário validado, mas como um roteiro de raciocínio para evitar soluções antecipadas. Antes de escolher um curso, é necessário saber se o problema decorre de desconhecimento, dificuldade de execução, instruções conflitantes ou falta de recursos.

Também convém distinguir necessidades compartilhadas e trajetórias particulares. Ofertar a mesma atividade a todos pode facilitar a logística, mas não garante pertinência. Profissionais experientes podem precisar atualizar critérios de decisão, enquanto ingressantes necessitam compreender rotinas básicas. Um núcleo comum, associado a atividades específicas por função ou nível de domínio, constitui uma possibilidade de organização. A proposta preserva referências coletivas sem presumir homogeneidade entre participantes. O desenho deve ser revisado quando as atividades mudarem ou quando o acompanhamento revelar novas dificuldades.

Em uma análise de 414 respostas de servidores públicos, Kruger, Santos e Sallaberry (2024) encontraram que o eixo de sensibilização e capacitação da Agenda Ambiental na

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

Administração Pública não apresentou significância estatística no modelo examinado. O achado não demonstra inutilidade da capacitação; indica que a mera existência de ações formativas não autoriza presumir efeitos sobre a consciência, reforçando a importância de diagnosticar mecanismos e contextos.

Planejamento e experiências de desenvolvimento

No âmbito brasileiro, Vitorazzi et al. (2024) descrevem a elaboração de um planejamento direcionado a competências transversais e empregabilidade de jovens. O estudo contribui ao explicitar o processo de construção da intervenção, mas seu desenho não permite generalizar efeitos sobre inserção. A distinção entre planejamento tecnicamente consistente e efetividade comprovada deve orientar a leitura de experiências aplicadas: um programa bem estruturado ainda necessita de avaliação de implementação e de resultados.

O planejamento transforma uma necessidade em objetivo de aprendizagem, atividade e evidência de domínio. Para isso, o objetivo precisa indicar uma realização observável, em condições suficientemente claras. Expressões como melhorar a comunicação ou desenvolver liderança podem funcionar como temas, mas ainda não definem o que será aprendido. Uma formulação mais útil descreve a ação esperada, como organizar uma reunião de devolutiva com exemplos de desempenho e pactuação de encaminhamentos. A precisão favorece a escolha das atividades e permite discutir o resultado com os participantes.

O planejamento deve implementar objetivos observáveis, atividades compatíveis e oportunidades de aplicação. Vitorazzi et al. (2024) descrevem o processo de construção de um desenho para competências transversais, ressaltando que a formação precisa ser estruturada antes da execução. O estudo oferece uma referência de planejamento, mas não demonstra, por 7efin, impacto posterior sobre produtividade.

Propõe-se distinguir, por exemplo, aprendizagens predominantemente conceituais, procedimentais e relacionais. Para compreender um critério, pode ser útil comparar situações e justificar decisões. Para executar um procedimento, a demonstração seguida de prática orientada pode oferecer uma experiência mais apropriada. Para lidar com conflitos, exercícios de análise e simulação permitem discutir alternativas e consequências. Essas possibilidades não compõem uma classificação exclusiva. Uma mesma atividade profissional reúne frequentemente diferentes demandas, exigindo combinação de estratégias em vez de adesão a um único formato.

A aprendizagem não ocorre apenas em cursos formais. Tannenbaum e Wolfson (2022) discutem aprendizagem informal baseada na experiência e seus condicionantes pessoais e situacionais. Para a gestão de pessoas, essa perspectiva recomenda atividades estruturadas, acompanhamento e reflexão sobre problemas reais, sem pressupor que toda experiência cotidiana produza aprendizagem adequada.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

O desenho de uma trilha de desenvolvimento deve explicitar a progressão entre as experiências. Recomenda-se iniciar com um diagnóstico de domínio, oferecer fundamentos necessários, criar situações de prática e prever aplicação acompanhada. Não há duração universal para essa sequência. Algumas capacidades podem ser trabalhadas em encontros breves; outras exigem experiência reiterada e análise de situações diversas. O importante é que a passagem entre as etapas corresponda ao avanço da aprendizagem, e não apenas ao cumprimento de uma agenda ou à disponibilidade de conteúdos.

O estudo de Vitorazzi et al. (2024), publicado na Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, descreve o planejamento de treinamento para competências transversais de jovens. Sua contribuição prática é demonstrar a relevância de explicitar objetivos e estratégias pedagógicas; de proposta de planejamento, não constitui prova de impacto posterior sobre empregabilidade.

Transferência da aprendizagem e condições de trabalho

O apoio organizacional à aplicação da aprendizagem deve ser analisado como uma condição, e não como garantia de resultados. Hamzah et al. (2025) propõem um modelo integrador para transferência de competências socioemocionais, a partir de uma revisão de escopo. A abordagem permite que conjuntamente capacidade, oportunidade e motivação, mas não substitui a avaliação empírica de cada programa.

Em revisão de escopo sobre competências socioemocionais, identificam fatores relacionados à capacidade, oportunidade e motivação para transferir aprendizagens (Hamzah et al. 2025). As evidências não autorizam atribuir a uma única prática gerencial todos os efeitos observados.

A transferência da aprendizagem é distinta da satisfação com um curso e da demonstração de domínio em exercícios. Hamzah et al. (2025) sintetizam fatores comportamentais e contextuais que influenciam a aplicação de competências socioemocionais no trabalho. Como a revisão aborda um domínio específico, sua utilização em capacitações técnicas requer adaptação.

Hamzah et al. (2025) identificam múltiplos fatores associados à transferência de competências socioemocionais, incluindo oportunidade e motivação para aplicação. A variedade de condições discutidas reforça que não se deve a ausência de mudança como falha exclusivamente individual do participante. Ardondi et al. (2026), em revisão de escopo de 45 estudos, identificam diversidade de instrumentos para avaliação da transferência de treinamento. Isso exige ao resultados obtidos por medidas diferentes e ao período de acompanhamento da aplicação no trabalho.

Como encaminhamento prático derivado dessa síntese, sugere-se um acordo de aplicação antes do início da formação. Participante e gestor podem identificar uma situação

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

em que o aprendizado será utilizado, quais recursos estarão disponíveis e quando a experiência será discutida. O acordo não precisa assumir forma burocrática. Seu valor está em reservar espaço na rotina e tornar as expectativas visíveis. Ao final do curso, a pergunta central deixa de ser apenas se a pessoa gostou da atividade e passa a incluir o que poderá fazer com o que aprendeu.

Liderança e aprendizagem no cotidiano organizacional

O desenvolvimento depende também de interações e condições de trabalho. Pereira e Chaves (2024), em estudo qualitativo com profissionais de tecnologia da informação em trabalho remoto, identificam a importância de práticas organizacionais de apoio, liderança aberta e comunicação para a segurança psicológica. Os achados não devem ser generalizados sem considerar o contexto investigado.

Pereira e Chaves (2024) analisam a segurança psicológica no trabalho remoto, enquanto Canel-Ortega et al. (2026) encontram associações entre segurança psicológica, comportamento de aprendizagem e desempenho em uma amostra de profissionais de enfermagem. A combinação desses estudos indica relevância do ambiente relacional, mas o delineamento transversal do segundo não estabelece causalidade.

Tannenbaum e Wolfson (2022) discutem como a aprendizagem informal baseada na experiência depende de fatores pessoais e situacionais. Assim, a repetição de tarefas não comprova desenvolvimento: é necessário examinar reflexão, devolutiva e oportunidade de modificar práticas.

Como proposta de aplicação, reuniões breves de análise após projetos podem abordar o resultado esperado, os obstáculos encontrados e os ajustes recomendados. O encontro precisa produzir encaminhamentos, responsáveis e critérios de acompanhamento. Se a conversa termina apenas com impressões, o conhecimento tende a permanecer disperso. A análise de um erro também deve considerar o processo e suas condições, evitando selecionar um culpado antes da investigação. A proposta não deriva de observação empírica própria, mas exemplifica uma forma de organizar reflexão no trabalho.

Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023), em investigação com 79 equipes de seis empresas, examinaram a capacidade preditiva de estilos de liderança sobre comportamentos de aprendizagem coletiva. O estudo permite sustentar que a liderança integra o contexto da aprendizagem, mas não autoriza atribuir a um único estilo gerencial todos os resultados do desenvolvimento.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

Tecnologias educacionais e compartilhamento de conhecimentos:

Shukla, Dash e Kumar (2024), em revisão sistemática sobre transferência de treinamento on-line, organizam fatores em dimensões como letramento digital, características do participante, desenho do treinamento e ambiente organizacional. Essa classificação ajuda a evitar a suposição de que o simples acesso a plataformas assegure aprendizagem e aplicação.

O uso de inteligência artificial em atividades de formação também requer análise de riscos. Recomendações automatizadas podem auxiliar na personalização de conteúdos, mas sua qualidade depende dos dados utilizados e de supervisão humana. Avaliações opacas de desempenho, monitoramento excessivo e reprodução de vieses não devem ser legitimados sob o argumento de eficiência. A adoção tecnológica, portanto, precisa ser acompanhada de governança e de mecanismos de contestação.

A escolha entre atividades presenciais, remotas ou combinadas deve decorrer dos objetivos e das condições do público. A aprendizagem mediada por tecnologia pode ampliar possibilidades de organização, mas o acesso a uma plataforma não equivale ao acesso efetivo à formação. Propõe-se examinar equipamentos, conectividade, familiaridade com os recursos, acessibilidade e tempo disponível. Um curso flexível no calendário pode continuar inviável se o trabalhador não dispuser de condições para realizá-lo. A decisão tecnológica precisa integrar o planejamento pedagógico e a organização do trabalho.

A circulação do conhecimento entre equipes não se resume à disponibilidade de materiais digitais. Shukla, Dash e Kumar (2024) ressaltam a influência do ambiente organizacional na transferência de formação on-line. Nesta revisão, propõe-se distinguir acesso à informação, compreensão do conteúdo e sua utilização efetiva no trabalho.

Como implicação analítica, um repositório interno deve ser acompanhado de critérios de organização, atualização e uso. Disponibilizar muitos arquivos não permite concluir que a experiência de uma equipe beneficiará outra. Recomenda-se registrar o problema enfrentado, a solução utilizada, as condições de aplicação e os limites conhecidos. Sem esses elementos, uma boa prática pode ser copiada fora do contexto em que fazia sentido. A circulação de conhecimentos deve favorecer julgamento profissional, em vez de transformar experiências localizadas em receitas universais.

Pereira, Beuren e Santos (2025) examinam sistemas de informação gerencial habilitantes e a qualidade do desempenho de servidores públicos, considerando o papel mediador do comprometimento com a função. Embora o estudo não avalie diretamente cursos de treinamento, contribui para problematizar a tese de que plataformas digitais, isoladamente, melhoram resultados: tecnologias e condições organizacionais devem ser analisadas em conjunto.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

Avaliação da aprendizagem e dos resultados organizacionais:

Ardondi et al. (2026), em revisão de escopo de 45 estudos, identificam heterogeneidade de instrumentos utilizados para avaliar transferência de treinamento. Os autores distinguem instrumentos padronizados, compostos e adaptados, indicando a necessidade de escolher medidas adequadas ao contexto e interpretar seus limites.

A avaliação precisa começar na definição do problema, porque os critérios de sucesso dependem do que se pretende modificar. Sugere-se distinguir percepção dos participantes, aprendizagem demonstrada, aplicação no trabalho e resultados do processo. Esses planos respondem a perguntas diferentes e não devem ser tratados como etapas automaticamente equivalentes. Satisfação com o curso não comprova domínio; domínio em exercício não comprova uso na rotina; uso de uma capacidade não permite atribuir toda mudança organizacional à formação. A interpretação exige preservar essas distinções.

Ardondi et al. (2026) mostram que os instrumentos de avaliação da transferência variam em objetivos, dimensões e formas de mensuração. Assim, recomenda-se selecionar indicadores compatíveis com as competências ensinadas e combinar, quando possível, autorrelatos com evidências observáveis de aplicação, sem assumir equivalência entre medidas.

Como proposta ilustrativa, uma formação voltada ao registro de solicitações poderia ser acompanhada por análise de exercícios antes e depois da atividade, observação de uma amostra de registros e discussão das dificuldades de uso. O indicador de completude dos registros seria definido a partir dos campos necessários ao processo. Não se propõe um valor universal de aprovação nem se apresentam dados de melhoria. O exemplo mostra como transformar um objetivo de aprendizagem em evidências distintas, sem confundir participação com desempenho.

Também é necessário definir previamente quem será responsável pela coleta e como os resultados retornarão aos envolvidos. Avaliações acumuladas sem análise produzem registros, mas pouco orientam decisões. Um ciclo de acompanhamento pode indicar manutenção da intervenção, revisão do conteúdo, ampliação do apoio ou mudança da própria solução escolhida. A decisão deve preservar a relação entre evidência e problema. Se o participante aprendeu, mas não consegue aplicar, repetir integralmente o curso pode ser menos apropriado do que remover o obstáculo identificado.

Miranda et al. (2024) investigaram evidências psicométricas de uma escala de impacto de treinamento de liderança na vida profissional, com dados de 1.482 participantes de uma organização financeira brasileira. O estudo contribui para a escolha criteriosa de instrumentos de avaliação, sem substituir a necessidade de verificar sua adequação à população e aos objetivos de cada programa. Nascimento e Abbad (2024), por sua vez, discutem a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

avaliabilidade de treinamentos nos níveis individual, organizacional e societal, mostrando a importância de explicitar cadeias de resultados e limites de atribuição.

Desenvolvimento profissional e coerência das políticas de pessoas

A distribuição das oportunidades de aprendizagem também constitui questão de política organizacional. Freitas et al. (2022) examinam relações entre práticas de recursos humanos, percepção de aprendizagem e intenção de rotatividade. A associação entre esses elementos recomenda atenção à qualidade e ao acesso à formação, sem implicar que oferecer cursos, isoladamente, determine a permanência dos trabalhadores.

As relações com motivação e permanência merecem cautela. A formação pode oferecer experiências valorizadas, mas este artigo não apresenta evidências próprias que permitam estimar seu efeito sobre retenção. Tampouco se sustenta que disponibilizar cursos seja suficiente para compensar condições insatisfatórias de trabalho. A análise situa treinamento e desenvolvimento em um conjunto de decisões sobre carreira, reconhecimento e organização das atividades. O potencial de contribuição depende da coerência desse conjunto e de como as oportunidades são efetivamente percebidas e utilizadas.

O acesso às oportunidades também exige exame. Uma oferta restrita a quem recebe indicação direta pode reproduzir preferências pouco transparentes. Como encaminhamento analítico, propõe-se explicitar critérios de participação, registrar demandas não atendidas e observar barreiras relacionadas a turnos, localização e disponibilidade. Equidade não significa obrigar todos a realizar a mesma atividade. Significa justificar diferenças de oferta a partir de necessidades e condições relevantes. A política deve permitir que profissionais de diferentes funções compreendam como podem acessar percursos pertinentes à sua atuação.

Passos e Rowe (2024), em pesquisa longitudinal com servidores de instituições federais de ensino, examinaram relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento e entrincheiramento organizacional. Seus resultados apoiam a necessidade de analisar vínculos e condições laborais juntamente com políticas de desenvolvimento, evitando tratar a oferta de cursos como substituta de práticas mais amplas de gestão de pessoas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

Síntese da discussão e diretrizes para a gestão:

As contribuições recentes permitem acrescentar uma quarta relação à síntese: equidade e governança da formação. Além de diagnosticar, ensinar, apoiar a aplicação e avaliar, cabe identificar custos e benefícios distribuídos entre grupos de trabalhadores, riscos de monitoramento e condições de participação. Essa dimensão não constitui resultado de teste empírico próprio; é uma proposição crítica construída a partir da literatura e deve ser submetida à investigação em contextos organizacionais delimitados.

A revisão permite formular uma síntese interpretativa organizada em três relações. A primeira conecta estratégia e diagnóstico, evitando ofertas desvinculadas de problemas. A segunda articula desenho educativo e condições de aplicação, aproximando aprendizagem e trabalho. A terceira relaciona avaliação e decisão, para que o acompanhamento modifique o programa. Trata-se de uma construção analítica deste artigo, e não de um modelo causal testado. Seu propósito é reunir os eixos discutidos em uma orientação utilizável por profissionais de recursos humanos.

A primeira diretriz consiste em registrar o problema antes de definir a solução educativa. O registro deve descrever o resultado esperado, as dificuldades observadas e as possíveis causas. A segunda recomenda formular objetivos em termos de realizações verificáveis e selecionar métodos compatíveis. A terceira propõe planejar a aplicação com participantes e gestores, identificando oportunidades e impedimentos. Essas decisões podem ser documentadas de forma simples. Sua utilidade decorre da clareza que oferecem ao processo, e não do volume de formulários produzidos.

As evidências analisadas sugerem que as diretrizes de formação sejam acompanhadas de indicadores de acesso, suporte à aplicação e qualidade dos resultados. A avaliação multinível proposta por Nascimento e Abbad (2024) e a discussão de sustentabilidade de Curado et al. (2022) oferecem fundamentos distintos, porém complementares: a primeira organiza perguntas avaliativas; a segunda amplia o debate sobre finalidades e responsabilidades da gestão de pessoas.

Os limites da revisão também precisam integrar a síntese. O conjunto selecionado reúne tradições e contextos distintos, sem comparação empírica de organizações brasileiras de diferentes setores. A consulta a resumos em parte do material restringe o detalhamento de métodos e resultados. As proposições gerenciais devem, portanto, ser adaptadas e avaliadas em situações reais. Pesquisas posteriores podem investigar como diagnóstico, suporte e avaliação se combinam em programas específicos, utilizando acompanhamento longitudinal e fontes diversas de informação.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

Considerações finais

O objetivo de analisar as condições de contribuição do treinamento e desenvolvimento para a gestão estratégica de recursos humanos foi tratado por meio da articulação entre conceitos, diagnóstico, desenho educativo, transferência e avaliação. A resposta à questão orientadora é que essa contribuição depende da coerência entre necessidades relevantes, aprendizagens pretendidas e possibilidades de atuação. O número de cursos, a carga horária e a quantidade de certificados podem descrever atividades, mas não demonstram isoladamente desenvolvimento profissional ou melhoria organizacional.

A análise sustenta que o diagnóstico deve considerar o trabalho e suas condições, distinguindo lacunas de aprendizagem de obstáculos que exigem outras decisões. O planejamento precisa transformar demandas em objetivos e experiências compatíveis. A aplicação requer oportunidades, recursos e acompanhamento. A avaliação, por sua vez, deve distinguir percepções, domínio de capacidades, comportamentos e resultados, reconhecendo explicações alternativas para as mudanças observadas. Esse encadeamento constitui a principal contribuição conceitual da síntese e orienta sua utilidade prática.

Para os profissionais de recursos humanos, a implicação é organizar a formação como responsabilidade compartilhada entre área técnica, gestores e participantes. Para os trabalhadores, a qualidade do desenvolvimento depende de acesso pertinente, clareza de critérios e condições para utilizar o que foi aprendido. A liderança participa desse processo por decisões de alocação de recursos e pela forma como conduz dúvidas, dificuldades e devolutivas. As tecnologias podem apoiar a organização dessas experiências, desde que sua adoção preserve a centralidade dos objetivos e das condições do público.

Por se tratar de revisão narrativa, não se estabelecem estimativas de efeito nem relações causais próprias sobre produtividade, engajamento ou retenção. Recomenda-se que pesquisas futuras examinem programas em contextos delimitados, acompanhem a manutenção das capacidades e combinem diferentes fontes de evidência. A perspectiva defendida considera o desenvolvimento um processo contínuo de construção e uso de capacidades. Sua relevância estratégica se torna verificável quando a formação responde a necessidades justificadas e encontra continuidade nas práticas e decisões da organização.

Referências

ANDRADE-VIEIRA, Rafaella de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 39, e39509, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/0102.3772e39509.pt.

ARDONDI, Mirco et al. Workplace training transfer: a systematic scoping review of evaluation tools for adult learning. Journal of Workplace Learning, v. 38, n. 1, p. 1-21, 2026. DOI: https://doi.org/10.1108/JWL-03-2025-0068.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

CANEL-ORTEGA, Fabiola et al. Efeito mediador do comportamento de aprendizagem na segurança psicológica e no desempenho profissional dos enfermeiros. Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 47, 2026. DOI: https://doi.org/10.1590/1983-1447.2026.20250268.en.

CURADO, Carla et al. Contribuição da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade. Revista de Administração de Empresas, v. 62, n. 5, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-759020220502x.

FRANCO, Mário; RODRIGUES, Margarida. Papel dos recursos humanos para a sustentabilidade das PME: o que a literatura diz e o que podemos esperar para o futuro. Revista de Administração de Empresas, v. 62, n. 5, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-759020220512x.

FREITAS, Alessandra Demite G. et al. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. Revista de Administração Mackenzie, v. 23, n. 4, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220210.pt.

HAMZAH, Hamdi A.; MARCINKO, Andrew J.; STEPHENS, Becky; WEICK, Mario. Making soft skills “stick”: a systematic scoping review and integrated training transfer framework grounded in behavioural science. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 34, n. 2, p. 237-250, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2376909.

KRUGER, Silvana Dalmutt; SANTOS, Edicreia Andrade dos; SALLABERRY, Jonatas Dutra. A relação entre a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e a consciência ambiental dos servidores. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 5, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/0034- 761220240011.

MIRANDA, Vivian dos Santos et al. Evidências de validade da escala de impacto do treinamento de liderança na vida profissional. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 24, e24837, 2024. DOI: https://doi.org/10.5935/rpot/2024.24837.

NASCIMENTO, Aline de Sousa; ABBAD, Gardênia da Silva. A avaliabilidade de treinamento nos níveis do indivíduo, da organização e da sociedade: uma análise em uma instituição bancária. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 24, e24632, 2024. DOI: https://doi.org/10.5935/rpot/2024.24632.

PASSOS, Maria D’Ajuda Costa; ROWE, Diva Ester Okazaki. Estudo longitudinal: qualidade de vida no trabalho, comprometimento e entrincheiramento organizacional. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 24, e25009, 2024. DOI: https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25009.

PEREIRA, Beatriz da Silva; BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Vanderlei dos. Sistemas de informação gerencial habilitantes e qualidade do desempenho de servidores públicos. Revista Contabilidade & Finanças, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-057x20242152.pt.

PEREIRA, Mariana Teixeira; CHAVES, Marcirio. Segurança psicológica no trabalho remoto: fatores influenciadores para profissionais de tecnologia da informação. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 24, 2024. DOI: https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25380.

PINHO, Aline; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Necessidades de aprendizagem no trabalho: relações com variáveis individuais e contextuais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 41, e41508, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/0102.3772e41508.pt.

SHUKLA, A.; DASH, S.; KUMAR, A. Factors affecting transfer of online training: a systematic literature review and proposed taxonomy. Human Resource Development Quarterly, v. 35, n. 3, p. 363-390, 2024. DOI: https://doi.org/10.1002/hrdq.21518.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 14/11/2026 | aceito: 21/11/2026 | publicação: 26/11/2026

TANNENBAUM, Scott I.; WOLFSON, Mikhail A. Informal (field-based) learning. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 9, p. 391-414, 2022. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083050.

VITORAZZI, Carolyne; ZERBINI, Thaís; SOUZA, Andresa Cristina Brascero de; KAIZER, Betânia Mafra. Empregabilidade de jovens: uma proposta de treinamento. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 24, 2024. DOI: https://doi.org/10.5935/rpot/2024.24807.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.