O IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL[1]

THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT (T&D) ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Mayara Vasconcelos dos Santos[2]
Usenira da Silva Oliveira[3]
Edilon Mendes Nunes[4]

RESUMO: O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é uma das principais estratégias de valorização do capital humano nas organizações contemporâneas, sendo determinante para a obtenção de resultados sustentáveis. Este estudo visa analisar o impacto do T&D no desempenho organizacional, destacando os principais benefícios, os desafios enfrentados na sua implementação e as estratégias para mensuração da eficácia. A metodologia adotada baseia-se em revisão bibliográfica qualitativa com foco em publicações científicas, relatórios de consultorias e estudos de caso. Os resultados evidenciam que programas bem estruturados de T&D contribuem para o aumento da produtividade, retenção de talentos e adaptação às inovações tecnológicas. No entanto, obstáculos como a mensuração do retorno sobre o investimento (ROI) e o alinhamento com as metas organizacionais ainda dificultam a consolidação dessas práticas. Conclui-se que o T&D, quando integrado à cultura organizacional e às estratégias corporativas, fortalece o crescimento competitivo das empresas.

Palavras-chave: capacitação profissional; produtividade; gestão de pessoas; ROI; inovação.

ABSTRACT: Training and Development (T&D) is a key strategy for enhancing human capital in contemporary organizations, playing a decisive role in achieving sustainable results. This study aims to analyze the impact of T&D on organizational performance, highlighting its primary benefits, the challenges encountered during implementation, and strategies for measuring its effectiveness. The methodology employed is based on a qualitative literature review, focusing on scientific publications, consultancy reports, and case studies. The findings indicate that well-structured T&D programs contribute to increased productivity, talent retention, and adaptation to technological innovations. Nevertheless, obstacles such as measuring return on investment (ROI) and ensuring alignment with organizational goals continue to hinder the full consolidation of these practices. It is concluded that when T&D is integrated into the organizational culture and corporate strategies, it strengthens a company's competitive growth.

Keywords: professional training; productivity; people management; ROI; innovation.

[1] Artigo apresentado ao curso de Bacharel em Administração do Instituto Federal do Amapá como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração

[2] Acadêmico do Curso de Bacharel em Administração. Email: mayaravds9393@gmail.com
[3] Acadêmico do Curso de Bacharel em Administração. Email: oliveiranira097@gmail.com
[4] Orientador, Doutor em Gerenciamento Ambiental. Docente do Instituto Federal do Amapá. Email: edilon.nunes@ifap.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo e marcado por rápidas transformações tecnológicas, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) torna-se um mecanismo que tem sua impotância para a adaptação organizacional. Pesquisas recentes (Shrm, 2022; Mckinsey, 2023) destacam que empresas que priorizam a capacitação contínua não apenas respondem melhor a mudanças, mas também antecipam tendências, se posicionando como líderes em seus setores, visam não apenas o aprimoramento de competências técnicas, mas também o desenvolvimento de habilidades comportamentais essenciais para a inovação e a inatacabilidade organizacional (Chiavenato, 2009).

O que faz com que T&D venha se consolidando como um diferencial estratégico, influenciando diretamente o desempenho individual e coletivo, que reflete em indicadores como produtividade, satisfação no trabalho e retenção de talentos. Porém, apesar de sua relevância, muitas organizações ainda enfrentam desafios na implementação desses programas, seja devido à dificuldade em mensurar o retorno sobre o investimento (ROI), seja pela falta de alinhamento entre as ações de capacitação e os objetivos estratégicos da empresa (Tasca *et al.*, 2013).

Com isso, surge a questão central desta pesquisa: Qual é o real impacto do T&D no desempenho organizacional, e como as empresas podem maximizar seus resultados por meio de estratégias eficazes? Essa indagação faz com que este estudo possua sua relevância no fato de que o capital humano é um dos principais pilares para o sucesso organizacional (Oliveira, 2024).

Estudos Castro *et al*., (2021) demonstram que empresas que investem sistematicamente em T&D apresentam melhores resultados operacionais, maior capacidade de inovação e maior engajamento dos colaboradores, bem como, em um contexto de mudanças aceleradas, a capacitação contínua constitui uma necessidade para garantir a adaptação a novas tecnologias e metodologias de trabalho.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo geral analisar o impacto do Treinamento e Desenvolvimento no desempenho organizacional. Como objetivos específicos, busca-se: Identificar os principais benefícios do T&D para as organizações, como aumento da produtividade e redução de turnover. Examinar os desafios na implementação de programas de capacitação, incluindo resistência à mudança e dificuldades de mensuração. Apresentar estratégias para avaliar a eficácia do T&D, com ênfase no alinhamento entre treinamento e metas corporativas.

A metodologia adotada consiste em uma revisão bibliográfica qualitativa, baseada em artigos científicos, relatórios de consultoria e estudos de caso publicados nos últimos 12 anos, utilizando bases de dados como SciELO, Google Acadêmico e periódicos especializados em gestão de pessoas. A análise crítica dessas fontes permitirá identificar tendências, boas práticas e lacunas na literatura sobre o tema.

O estudo ainda tem intuito de, contribuir para a discussão sobre a importância do (T&D) como uma ferramenta estratégica nas organizações, oferecendo insights relevantes que auxiliem gestores na elaboração de programas de capacitação mais eficazes e alinhados às necessidades e objetivos organizacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

Segundo Kess-Momoh *et al*. (2024), o Treinamento e Desenvolvimento é reforçado pelo pressuposto do desempenho organizacional, sendo evidenciado em estudos como os de Araújo; Garcia (2009), que demonstram como investimentos em capacitação elevam a eficiência operacional e a adaptação às mudanças tecnológicas. Azeredo (2019) ressalta que evidências

empíricas de T&D contribuem para a retenção de talentos, fazendo reduzir a rotatividade nas empresas o que fortalece o comprometimento dos colaboradores, com isso complementam essa visão, afirmando que o treinamento funciona como uma vantagem competitiva, especialmente em setores dinâmicos que exigem constante atualização (Gimenes; Araújo; Lopes, 2016).

Kirkpatrick (2016) destaca a importância da avaliação sistemática dos programas de capacitação, estes servem para mensurar seu impacto na produtividade e na inovação, que reslta em alinhamento aos objetivos estratégicos das empresas. Essa dualidade está alinhada aos objetivos estratégicos das empresas, uma vez que programas bem estruturados de capacitação elevam a eficiência operacional e facilitam a adaptação a mudanças tecnológicas (Araújo *et al.*, 2005). Tendo em vista, como supracitado, que investimentos em T&D estão associados à retenção de talentos, reduzindo a rotatividade e aumentando o comprometimento dos colaboradores (Azeredo, 2019).

Partindo do contexto pós-pandêmico, Mckinsey (2023) destaca a necessidade de requalificação profissional diante das transformações digitais e das novas demandas do mercado, pois 70% das organizações que integram T&D à estratégia corporativa lançam mais produtos anualmente. Essa adaptação exige que as organizações a integrem em sua cultura corporativa, conforme defendem Cirino *et al*. (2025). Já Oliveira (2024) argumenta que modelos inovadores de capacitação, como o microlearning e o e-learning, têm ganhado espaço por sua flexibilidade e eficácia no desenvolvimento de habilidades.

Entretanto, desafios persistem, principalmente no que diz respeito ao alinhamento entre o treinamento e as metas organizacionais, como nos calculos do retorno sobre o investimento, conhecidos como (ROI) (Shrm, 2022). E esta relação entre T&D e produtividade é respaldada por evidências empíricas, como exemplo temos um estudo de caso em indústrias brasileiras (Rodrigues *et al*., 2023) revelou que a aplicação de treinamentos baseados em simulações reduziu em 22% o tempo de execução de tarefas complexas, vele ressaltar que esse impacto varia conforme a aderência aos contextos organizacionais específicos, como alerta Brown (2002).

O modelo de avaliação de Kirkpatrick (2016), baseado em quatro níveis que envovem a Reação, que avalia a satisfação dos participantes com o treinamento, se aderiram e consideraram útil; Aprendizagem, que verifica o que os participantes aprenderam, seus conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas; o Comportamento que mede se os participantes aplicam o que aprenderam no trabalho, percebido atraves de mudanças práticas de comportamento; e os Resultados, estes que valiam os impactos do treinamento nos resultados da organização, como desempenho, produtividade ou lucros.

Apresentando um framework consolidado para mensurar a eficácia, que vai desde a satisfação dos participantes até o impacto tangível nos indicadores organizacionais. Mostrando que os achados desta revisão reforçam o papel do T&D como alavanca estratégica, mas evidenciam umas inanidades a necessidade de customização, pois as organizações que integram capacitação, cultura e métricas de ROI como as propostas no modelo de Kirkpatrick, tendem a transcender ganhos incrementais, alcançando vantagem competitiva sustentável. Futuros estudos poderiam investigar como modelos ágeis de T&D ex.: microlearning se adaptam a setores intensivos em inovação.

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa baseada em revisão bibliográfica sistemática de fontes secundárias, incluindo artigos científicos e relatórios de instituições reconhecidas. A coleta de dados foi realizada através de buscas nas plataformas SciELO e Google Acadêmico, utilizando descritores como "treinamento e desenvolvimento

organizacional" e "impacto do T&D no desempenho empresarial". Foram selecionados trabalhos publicados entre 2002 e 2024, priorizando estudos com revisão por pares e evidências empíricas relevantes.

A análise seguiu o método de análise de conteúdo temática, categorizando os achados em três eixos principais:

1. Benefícios do T&D para as organizações.
2. Desafios na implementação de programas de capacitação.
3. Tendências contemporâneas na área.

Como referências-chave, destacam-se os modelos de avaliação de Kirkpatrick (2016), os estudos de Chiavenato (2009) sobre gestão estratégica de pessoas e os relatórios da Mckinsey (2023) sobre o futuro do trabalho pós-pandemia.

A pesquisa limitou-se a fontes em português e inglês disponíveis em acesso aberto, o que pode ter restringido o escopo de análise, no entanto permitiu uma compreensão abrangente do impacto do T&D no desempenho organizacional, com base em evidências científicas consolidadas e dados atualizados do mercado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 Impacto na Produtividade e Inovação

Estudos recentes demonstram que programas estruturados de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) resultam em melhorias na produtividade e eficiência operacional (Shrm, 2022). Quando os treinamentos são desenhados com foco em situações reais de trabalho, os colaboradores apresentam maior capacidade de aplicar as habilidades adquiridas, reduzindo tempo de execução e minimizando os erros (Kirkpatrick, 2016). As organizações que investem em capacitação contínua mostram maior adaptabilidade a mudanças tecnológicas e maior capacidade inovadora (Mckinsey, 2023).

4.2 Retenção de Talentos e Engajamento

A implementação de programas de desenvolvimento de carreira está diretamente associada à redução da rotatividade e ao aumento do engajamento dos colaboradores (Azeredo, 2019), e que as empresas com sistemas robustos de capacitação não apenas retêm seus melhores talentos, mas também fortalecem o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (Chiavenato, 2009), reforçam os resultados que o T&D vai além da qualificação técnica, mas contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais sólida.

4.3 Desafios na Implementação e Mensuração

Nota-se que apesar dos benefícios, a aplicação de programas de T&D enfrenta alguns obstáculos, sendo que um dos principais desafios é a dificuldade em mensurar o retorno sobre o investimento (ROI), pois muitas organizações carecem de métricas precisas para avaliar seu impacto financeiro (Kirkpatrick, 2016), e outo desafio, que vem se tornando um problema recorrente é a perda rápida do conhecimento adquirido quando, isso quando não há reforço contínuo, o que exige a adoção de estratégias de retenção mais eficazes (Gonzalez, Martins, 2017).

4.4 Tendências Emergentes e Melhores Práticas

Tem se destacado diante das transformações no mercado de trabalho, as novas abordagens de capacitação como os modelos híbridos que é combinação de treinamento online e presencial, e metodologias como microlearning, estes têm alcançado bons resultados, oferecendo maior flexibilidade e melhor retenção do conhecimento (Mckinsey, 2023; Oliveira, 2024), para otimizar ainda mais os resultados, recomenda-se a adoção de avaliações multinível, personalização dos programas e alinhamento estratégico com os objetivos corporativos.

4.5 Limitações do Estudo e Caminhos para Pesquisas Futuras

Esta revisão conta com algumas limitações, como o viés de publicação, pois nos estudos revisados os resultados positivos são os mais divulgados, e a concentração está em médias e grandes empresas, ressaltando que o T&D se firmou como uma base estratégica para o sucesso organizacional, porém sua eficácia ainda depende de abordagens cada vez mais dinâmicas, alinhadas às demandas de um mercado que vive em constante transformação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou que o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem um bom desempenho organizacional, e que investimentos bem estruturados nessa área auxiliam e contribuem no aumento da produtividade, estímulo à inovação e retenção de talentos. E que quando os programas de capacitação estão alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, não apenas promovem melhorias nos processos internos, mas também reforçam a cultura organizacional, o que torna as organizações mais firme diante das transformações do mercado, pois além de adquirir competências técnicas adquiridas, traz benefícios no engajamento dos colaboradores e na adoção de novas tecnologias.

Apesar desses avanços, ainda existem obstáculos, especialmente na avaliação precisa do retorno sobre o investimento (ROI) e na manutenção do conhecimento ao longo do tempo. Uma limitação importante do estudo foi sua abordagem ampla, o que pode restringir a aplicabilidade dos resultados a organizações de menor porte. Futuras pesquisas podem aprofundar a análise em contextos mais específicos, como o trabalho remoto ou setores econômicos distintos, além de explorar o uso de tecnologias baseadas em inteligência artificial para personalizar o aprendizado.

Ainda assim, os achados reforçam que empresas que integram o desenvolvimento de pessoas à sua estratégia de longo prazo estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios de um ambiente de negócios dinâmico e competitivo, construindo vantagens sustentáveis ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335896905_Treinamento_e_desenvolvimento_como_instrumento_de_retencao_de_talentos_nas_organizacoes. Acesso em: 17 maio 2025.

BROWN, Judith. Training needs assessment: A must for developing an effective training program [Avaliação das necessidades de treinamento: uma obrigação para o desenvolvimento de um programa de treinamento eficaz]. **Public Personnel Management**, v. 31, n. 4, p. 569-578, 2002. DOI: https://doi.org/10.1177/009102600203100412. Acesso em: 18 maio 2025.

CASTRO, Diomara Silva do Nascimento de; OLIVEIRA, Maykon Luiz Lima; VIANA, Sarah Kézia da Silva; LORIATO, Hannah Nicchio. As vantagens do treinamento e desenvolvimento e os impactos nos resultados da organização. **Revista Espaço Acadêmico**, Serra, v. 11, n. 2, p. 38-56, 2021. Disponível em: https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/02/as-vantagens-do-treinamento-e-desenvolvimento-e-os-impactos-nos-resultados-da-organizacao.pdf. Acesso em: 16 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
Disponível em: https://www.ebooksbrasil.org/eLibris/chiavenato_treinamento.html
Acesso em: 18 maio 2025.

CIRINO, M. D. et al. A cultura organizacional e o papel do T&D em tempos de mudanças. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 5, n. 1, p. 45-60, 2023. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/14811. Acesso em: 17 maio 2025.

GIMENES, R.; ARAÚJO, P.; LOPES, S. A importância do treinamento nas organizações. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 8, n. 4, p. 132-145, 2016.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Retenção de conhecimento em serviços. **Psicologia**: Ciência e Profissão, v. 37, n. 2, p. 1–18, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pci/a/x5txdZs8YLWTPjFs7DtTNyp/?lang=pt. Acesso em: 16 maio 2026.

KESS-MOMOH, Azeez Jason; TULA, Sunday Tubokirifuruar; BELLO, Binaebi Gloria; OMOTOYE, Ganiyu Bolawale; DARAOJIMBA, Andrew Ifesinachi. Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. **World Journal of Advanced Research and Reviews**, WJARR v. 21, n. 1, p. 746-757, 2024. Disponível em: https://wjarr.com/content/strategic-human-resource-management-21st-century-review-trends-and-innovations. Acesso em: 17 maio 2025.

KIRKPATRICK, James D.; KIRKPATRICK, Wendy Kayser. **Kirkpatrick's four levels of training evaluation**. Alexandria, VA: Association for Talent Development (ATD Press), 2016.

MCKINSEY & COMPANY. **The State of Organizations 2023: ten shifts transforming organizations.** New York: McKinsey & Company, 2023. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/the-state-of-organizations-2023. Acesso em: 10 maio 2025.

OLIVEIRA, Jordan Medeiros de. Modelos de inovação organizacional: uma análise comparativa. **IOSR Journal of Economics and Finance**, v. 15, n. 3, série 5, p. 34-37, maio-jun. 2024. DOI: https://doi.org/10.9790/5933-1503053437. Acesso em: 16 maio 2025

OLIVEIRA, M. R. Novas metodologias de capacitação organizacional: microlearning e e-learning em foco. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 88-101, 2024. Disponível em: https://books.google.com. Acesso em: 17 maio 2025.

TASCA, Jorge Eduardo; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A construção de um referencial teórico sobre a avaliação de desempenho de programas de capacitação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 79, p. 203-238, abr./jun. 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-40362013000200003. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ensaio/a/hK5F77wj7DnnxFTDSfzQ9Bx/?lang=pt&format=pdf&ilang=pt_BR. Acesso em: 15 maio 2025.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Edilon Mendes Nunes.
Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, Campus Laranjal do Jari.