

Avaliando a Lacuna Teórico-Prática em Sistemas de Treinamento: Proposta de uma Abordagem Macroanalítica a partir da Literatura de Gestão Estratégica de Pessoas

DIOGO RIBEIRO DA FONSECA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

LUCIANA GRAZIANI BARBOSA DE ARAUJO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

PEDRO PAULO MURCE MENESES
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Avaliando a Lacuna Teórico-prática em Sistemas de Treinamento: Proposta de uma Abordagem Macroanalítica a partir da Literatura de Gestão Estratégica de Pessoas

1 INTRODUÇÃO

O campo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) possui um amplo e consolidado arcabouço teórico-metodológico para o planejamento, execução e avaliação de ações de desenvolvimento de pessoas nas organizações (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012). Nesse sentido, desenvolveu, cientificamente, processos e tecnologias para identificação de necessidades de aprendizagem e oferta de ações educacionais adequadas ao suprimento de lacunas de desempenho individuais e organizacionais, assim como para preparar trabalhadores para novas funções (Meneses, Zerbini, & Abbad, 2010; Pilati, 2006). No entanto, a literatura menciona, recorrentemente, a existência de uma lacuna entre os modelos teóricos de TD&E e os processos implementados pelas organizações, não obstante as evidências científicas de sua efetividade (Borges-Andrade, 2006; Tharenou, 2010). Dentre as diversas razões para essa lacuna, aquela que aponta para aspectos do contexto organizacional, contingenciais à implementação da tecnologia de TD&E, tem sido mencionada, porém, sem tornar-se, ainda, objeto de investigação científica sistemática (Aguinis & Kraiger, 2009; Garavan et al., 2019; Tharenou, 2010; Tharenou, Saks, & Moore, 2007).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Tendo em vista o seu enfoque primordialmente microanalítico, o campo de TD&E investiga fenômenos nos níveis do indivíduo e das ações educacionais, tais como a aprendizagem e o processo instrucional, sendo que variáveis do contexto organizacional, tais como suporte organizacional, são consideradas na medida em que influenciam aqueles construtos (Bell, Tannenbaum, Ford, Noe, & Kraiger, 2017; Tharenou, 2010). De forma geral, não se investigam a diversidade e a qualidade dos sistemas de TD&E implementados nas organizações modernas, as razões para sua variação e possíveis determinantes contextuais (Aguinis & Kraiger, 2009; Al-Khayyat & Elgamal, 1997; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Tharenou, 2010). Assim, complementarmente ao nível microanalítico, são relevantes tanto a análise das variações adaptativas dos sistemas de TD&E, quanto a consideração de variáveis macro-organizacionais, tendo em vista os diferentes contextos organizacionais, que podem explicar as lacunas de implementação frequentemente apontadas pela literatura (Tharenou et al., 2007).

Perspectivas teóricas de campos predominantemente macroanalíticos, como o de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), apresentam-se como abordagens possíveis para análise do sistema de treinamento (Tharenou et al., 2007) ao considerá-lo um construto de nível macro-organizational e cuja estrutura e tecnologia implementadas são condicionadas por fatores organizacionais (Borges-Andrade, Zerbini, Abbad, & Mourão, 2013). Ao ampliar suas teorias para abranger não apenas os processos e tecnologias de TD&E, mas também as condições organizacionais para sua implementação, o campo de TD&E poderá se aproximar e informar mais amplamente a prática organizacional em diferentes contextos e evitar os riscos de que modismos e práticas assistemáticas sejam prevalentes nas atividades de seu domínio.

O presente ensaio teórico tem como objetivo propor uma abordagem macroanalítica do sistema de TD&E tendo em consideração o ambiente organizacional. A partir de perspectivas trazidas pela literatura de GEP, a análise do sistema de TD&E busca examinar a configuração de seus processos e os seus mecanismos de alinhamento à estratégia organizacionais. Sob uma perspectiva contextual, propõe-se a análise da relação contingencial entre o sistema de TD&E e variáveis contextuais do ambiente externo e interno organizacional.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O Sistema de TD&E

Treinamento, como uma atividade multidisciplinar, é um tema de grande relevância para diversos campos científicos (Aguinis & Kraiger, 2009; Garavan et al., 2019; Pilati, 2006). Como objeto de análise, o treinamento é um construto transversal entre os campos de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) – *Strategic Human Resource Management* – Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) – *Human Resource Development* – e Psicologia Organizacional, a qual, precedendo os demais no estudo do tema, consolidou o campo específico de Treinamento, posteriormente Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e, atualmente, no Brasil, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) (Borges-Andrade, 2006).

Treinamento é definido como a aquisição e desenvolvimento sistemáticos de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos por empregados para execução adequada e melhoria de desempenho de tarefas no trabalho. Nesse sentido, é um esforço planejado por uma organização para promover a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho por seus empregados (Goldstein, 1980; Latham, 1988). O TD&E é concebido a partir de uma premissa sistêmica, compreendendo um conjunto de processos integrados, realizados no contexto organizacional, com o qual mantém uma relação de interdependência (Borges-Andrade et al., 2013; Meneses et al., 2010; Pilati, 2006). Convencionalmente, três processos constituem o sistema de TD&E: a avaliação de necessidades de treinamento (ANT); planejamento e execução; e a avaliação de treinamento (Borges-Andrade & Abbad, 1996; Tharenou, 2010) (Figura 1).

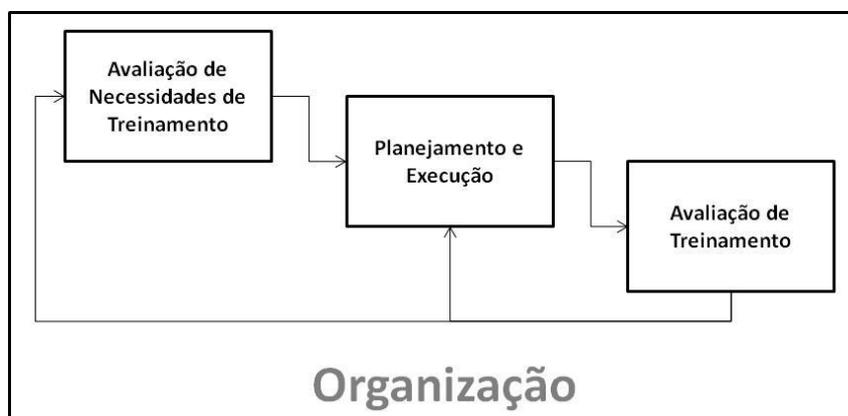


Figura 1: Sistema de Treinamento. Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996)

O primeiro componente do sistema de treinamento, a ANT, consiste no levantamento sistemático de informações para determinação de onde os treinamentos devem ser conduzidos na organização (análise organizacional), o que deve ser treinado em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pelo trabalho (análise de tarefas) e quais os indivíduos que necessitam de determinados treinamentos (análise individual) (Goldstein, 1980; Latham, 1988; Meneses et al., 2010; Pilati, 2006; Tharenou, 2010). A ANT permite a integração do sistema de treinamento à estratégia organizacional, voltando-se para a análise de necessidades atuais e futuras de desenvolvimento e monitoramento de variáveis contextuais que interferem na efetividade de treinamentos e desempenhos no trabalho (Ferreira & Abbad, 2014; Meneses et al., 2010; Pilati, 2006). Apesar disso, a literatura que trata da ANT talvez seja a mais escassa e cujos modelos permanecem pouco testados no campo e na prática de TD&E (Ferreira, 2014; Pilati, 2006; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Tannenbaum & Yukl, 1992)

O segundo componente do sistema de treinamento refere-se ao planejamento e execução dos cursos pela organização. Por meio da aplicação de princípios de psicologia instrucional, o profissional de TD&E deve ter conhecimento dos mecanismos de aprendizagem humana para a melhor forma de articulação dos objetivos, métodos, estratégias, ferramentas e recursos instrucionais visando facilitar o processo de ensino-aprendizagem que pretende conduzir, tendo sempre por referência as necessidades de desenvolvimento definidas na etapa de ANT (Borges-Andrade, 2006; Ferreira, 2014; Meneses et al., 2010; Pilati, 2006; Salas et al., 2012). Este componente tem sido o que mais tem se desenvolvido desde os primórdios do campo de TD&E (Pilati, 2006; Salas & Cannon-Bowers, 2001) e hoje busca analisar seus pressupostos instrucionais junto às novas tecnologias emergentes de aprendizagem, além de determinar não apenas quais métodos são efetivos, mas em que circunstâncias (Bell et al., 2017; Pilati, 2006).

O terceiro componente do sistema de treinamento consiste na avaliação das ações educacionais e seu sucesso na melhoria de comportamentos e processos organizacionais (Tharenou, 2010). A avaliação é realizada por meio da coleta sistematizada de dados e informações com o propósito de aperfeiçoamento não apenas de ações educacionais, mas do sistema de TD&E como um todo (Meneses et al., 2010). A sistemática de avaliação mais disseminada no mundo corporativo é o modelo pioneiro de Kirkpatrick, o qual estabelece quatro níveis de análise de resultados de treinamento: o primeiro nível, a avaliação de reação, refere-se à satisfação dos indivíduos com o treinamento, suas características instrucionais, condições de realização e utilidade para o trabalho; a seguir, no segundo nível, a avaliação de aprendizagem verifica de imediato o grau de apreensão dos novos conteúdos pelos alunos; o terceiro nível refere-se à avaliação do comportamento do indivíduo no trabalho e o quanto o treinamento possibilitou as mudanças de desempenho almejadas; por fim, no quarto nível, busca-se avaliar os resultados do treinamento no desempenho da organização. Conforme pode-se observar em diferentes obras e manuais de treinamento, o modelo de Kirkpatrick foi suplementado por diversos autores que incluíram outros critérios de avaliação, como os de valor final e retorno sobre investimento (ROI), assim como contestado por outros modelos que analisavam outros elementos do treinamento, tais como os insumos e condições ambientais para sua efetividade (Meneses et al., 2010; Tharenou, 2010). O principal desafio atual dos estudos neste campo reside, principalmente, na avaliação de resultados no nível macro-organizacional e na articulação desses com resultados do nível micro-organizacional por meio de uma abordagem multinível da avaliação do treinamento (Bell et al., 2017; Kennedy, Chyung, Winiacki, & Brinkerhoff, 2014; Meneses & Abbad, 2009; Tharenou et al., 2007).

O caráter estratégico do TD&E nas organizações reflete-se no crescente volume de investimentos realizados na atividade (Bell et al., 2017; Kennedy et al., 2014; Kraiger, McLinden, & Casper, 2004; Meneses et al., 2010; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Silva, 2011; Tharenou et al., 2007). Além disso, evidencia-se pela criação de departamentos especializados de treinamento ou mesmo estruturas com maior abrangência, complexidade e autonomia, tais como as universidades corporativas no setor privado e as escolas de governo no setor público (Pilati, 2006). Tais unidades organizacionais são as principais responsáveis por oferecer alternativas eficazes de aprendizagem por meio da aplicação da tecnologia instrucional e do conjunto de princípios e prescrições do campo de TD&E para formação de estruturas de ensino coordenadas nas organizações (Borges-Andrade, 2006). Tecnologia compreende não apenas máquinas e equipamentos, mas principalmente o conhecimento técnico e habilidades de profissionais especializados (Scott, 1998). Nesse sentido, a qualificação dos profissionais de TD&E e seu conhecimento dos pressupostos teórico-metodológicos do campo são fundamentais para utilização adequada da tecnologia instrucional para que se garanta que os investimentos em Treinamento sejam efetivos, ou seja, abranjam os conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes efetivamente requeridos pela organização para o alcance de seus resultados (Borges-Andrade, 2006; Salas et al., 2012).

3.2 A Lacuna Teórico-Prática em TD&E

O cenário acima descrito pode promover a percepção de que os campos teórico-científico e prático-profissional de TD&E atuam de forma interdependente e recursiva, com avanços teóricos alinhados às necessidades organizacionais, prontamente absorvidos pela grande demanda das organizações. No entanto, este não é o caso, conforme persistentes constatações da literatura acerca de uma considerável distância entre a produção científica em TD&E e a realidade organizacional, não obstante os altos custos, a relevância das ações educacionais e as evidências positivas da relação entre TD&E e resultados organizacionais (Aguinis & Kraiger, 2009; Garavan et al., 2019; Salas et al., 2012).

A aplicação inadequada do TD&E nas organizações reflete-se em sistemas de treinamento incoerentes, inconsistentes com a estratégia e pouco efetivos no longo prazo, frequentemente exibindo lacunas tais como a utilização de metodologias assistemáticas e improvisadas de ANT, o caráter reativo do planejamento de ações educacionais, as quais prescindem de princípios instrucionais, assim como a utilização de avaliações de treinamento incipientes e não agregadas, em sua grande maioria, abrangendo apenas os primeiro e segundo níveis de resultados (Borges-Andrade, 2006). Tal constatação pode ser referida como lacuna teórico-prática – *research–practice gap* (tradução livre) – e tem sido objeto de debate, em realidade, na maior parte dos campos de ciências aplicadas relacionados à Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, dentre eles o de Treinamento e Desenvolvimento (Anderson, Herriot, & Hodgkinson, 2001; Tkachenko, Hahn, & Peterson, 2017).

A literatura apresenta explicações de variadas naturezas nos diferentes campos acerca das apontadas lacunas teórico-práticas. Como fatores organizacionais, são apontadas dificuldades metodológicas, formação técnica inadequada e a ausência de recursos e de apoio gerencial experimentadas pelos profissionais de TD&E (Abbad et al., 2012; Borges-Andrade, 2006; Kennedy et al., 2014; Meneses et al., 2010; Tharenou, 2010). Com relação às comunidades científica e profissional, apontam-se a incongruência entre as agendas e a falta de interface e redes de cooperação entre acadêmicos e profissionais (Al-Khayyat & Elgamal, 1997; Anderson et al., 2001; Brown & Latham, 2018; Tkachenko et al., 2017). Por fim, sob um ponto de vista científico, há considerações sobre a escassez de pesquisas empíricas e de modelos teóricos adequados que subsidiem as práticas de TD&E tendo por consideração aspectos do contexto organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009; Al-Khayyat & Elgamal, 1997; Ferreira & Abbad, 2014; Holton, 1996; Holton & Naquin, 2005; McCracken & Wallace, 2000; Meneses & Abbad, 2009; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Santos, Pereira, Calbino, & Pimentel, 2011).

O último aspecto remete diretamente à necessidade de aperfeiçoamento científico. TD&E é considerado um campo consolidado no nível micro-organizacional, no que se refere à tecnologia instrucional e sua relação com variáveis individuais, tais como aprendizagem e desempenho, associadas à efetividade de ações educacionais (Bell et al., 2017; Salas et al., 2012; Tharenou, 2010). Com algumas exceções (e.g. Kennedy et al., 2014; Tannenbaum & Woods, 1992), raramente realizou-se a investigação de variáveis sob uma perspectiva contingencial ao TD&E, ou seja, sobre como afetam as modalidades e a qualidade das próprias tecnologias de planejamento, execução e avaliação de TD&E diante de determinado contexto organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009; Al-Khayyat & Elgamal, 1997; Bell et al., 2017; Ferreira & Abbad, 2014; Meneses & Abbad, 2009; Silva, 2011; Tharenou et al., 2007).

Um dos pressupostos, já assumido na literatura, mas que não foi objeto de teorização aprofundada, é a hipótese de que sistemas de TD&E configurados de acordo com o contexto organizacional produzem ações educacionais consistentemente mais efetivas no longo prazo (Aguinis & Kraiger, 2009; Bell et al., 2017; Salas et al., 2012). Nesse sentido, para melhor investigar esse pressuposto, é preciso deslocar-se o objeto – e o nível – de análise para o próprio sistema de TD&E e focalizar empiricamente suas configurações, eventuais lacunas teórico-

práticas e seus possíveis determinantes e efeitos (Tharenou et al., 2007). Para analisar essa hipótese, a incorporação de teorias de campos com enfoque macro-organizacional, como os de Estratégia Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas é considerada uma das formas de se investigar como os sistemas de TD&E são implementados e como geram maior ou menor impacto, tendo em vista determinado contexto organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009; Baraldi & Cifalinò, 2015; Ferreira & Abbad, 2014; McCracken & Wallace, 2000; Meneses & Abbad, 2009; Silva, 2011; Tharenou et al., 2007).

3.3 Gestão Estratégica de Pessoas

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) pode ser definida como um conjunto integrado de políticas e práticas de gestão da força de trabalho que visam contribuir para o alcance de objetivos organizacionais (Armstrong, 2006; Wright & McMahan, 1992). Com um enfoque macro-organizacional, o campo de GEP tem como escopo o sistema composto por práticas de GP – e.g. desenho de cargos, recrutamento, seleção, treinamento, gestão do desempenho, remuneração e encareiramento – implementadas por uma organização para promoção de comportamentos da força de trabalho – e.g. maior motivação, aprendizagem, desempenho – tendo por finalidade a geração de resultados organizacionais – e.g. financeiros, operacionais, societários (Armstrong, 2006; Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019; Garavan et al., 2019; Tharenou et al., 2007). O campo incorporou da literatura estratégica conceitos tais como análise e alinhamento ambiental, vantagem competitiva, processo de formulação e implementação estratégica, a noção de múltiplos *stakeholders* e dimensões de resultados, assim como apropriou às suas teorias conceitos como os de recursos estratégicos, liderança, competências e capacidades organizacionais (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014).

Para a concretização de seus pressupostos estratégicos, dois aspectos devem caracterizar o sistema de GP: o alinhamento vertical e o alinhamento horizontal (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Wright & McMahan, 1992). O alinhamento vertical ou estratégico (*strategic fit*) busca a integração das políticas e práticas aos objetivos e estratégia organizacionais. O alinhamento horizontal, por sua vez, implica a coordenação e sinergia entre as práticas que compõem o sistema, também sendo referido como alinhamento interno (Becker et al., 2001). O caráter estratégico também resulta na mudança do papel da função de GP na organização, de uma atividade tradicional de controle da força de trabalho para a de parceiro estratégico, na qual deve atuar de forma propositiva na implementação de soluções às necessidades organizacionais e alinhadas ao corpo gerencial e de empregados. Para tanto, a função de GP exige competências técnicas e estratégicas dos seus profissionais, assim como o provimento adequado de estrutura e recursos à respectiva unidade (Becker et al., 2001).

Sob tais pressupostos, o campo de GP desloca o tradicional foco micro-organizacional e comportamental, para um enfoque macro-organizacional e estratégico. Como característica central, busca investigar não as práticas singulares, mas a totalidade dos sistemas de GP, suas configurações e impactos agregados nos resultados organizacionais (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009; Wright & McMahan, 1992). Atualmente, os desafios do campo de GEP apontam a necessidade de se considerar a influência de condicionantes contextuais sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas (Jackson & Schuler, 1995; Jackson et al., 2014; Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005; Paauwe, 2004). A difusão de práticas de gestão de pessoas, notadamente as “*best practices*”, não estava sendo bem sucedida na maioria das organizações em razão do caráter acontextual das prescrições da área (Jackson & Schuler, 1995). Visando abordar tal lacuna, Jackson et al. (2014) estabelecem uma agenda de investigação por intermédio de um arcabouço conceitual com categorias propostas para fatores dos ambientes externo e interno da organização, elementos

configuracionais do sistema de gestão de pessoas e resultados dessa atividade para *stakeholders* internos e externos (Figura 2).

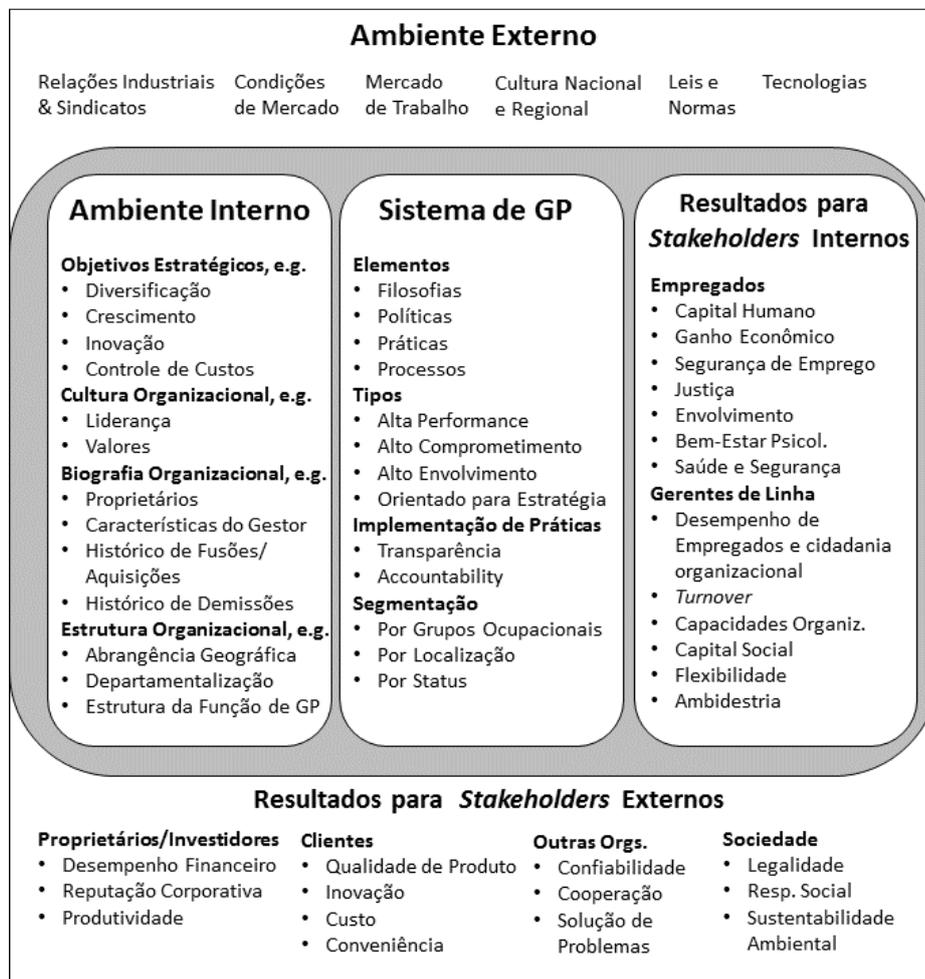


Figura 2: Arcabouço teórico aspirado para a GEP. Fonte: Jackson et al (2014). Tradução Nossa.

O sistema de GP é compreendido como um conjunto de elementos relacionados entre si e com o sistema organizacional mais amplo, cuja sinergia possibilita a emergência de propriedades e resultados maiores do que a soma das partes (Arthur & Boyles, 2007; Jackson et al., 2014). O sistema se orienta para tipos de configuração (*bundles*) enfocados em resultados de comportamentos específicos e pode ser implementado com maior ou menor grau de transparência, controle e comunicação, assim como pode ser segmentado – em múltiplos sistemas de GP com diferentes filosofias, processos e regras – para diferentes grupos de profissionais, por exemplo (Becker & Huselid, 2006; Lengnick-Hall et al., 2009). Tais características do sistema de GP são resultantes de fatores do ambiente externo e interno da organização – tais como a função atribuída à GP (Becker et al., 2001) – que determinam seu formato, estrutura, processos e objetivos, os quais combinam-se para alcance de variados objetivos e resultados, também para os ambientes e *stakeholders* internos e externos.

Para compreensão não apenas dos fatores, mas do processo de implementação, um dos modelos contextuais que descrevem o fluxo sistêmico entre ambiente e sistemas de GP, de forma contextualizada, refere-se àquele proposto por Paauwe (2004) (Figura 3), no qual os aspectos internos e externos, formais e informais, são refletidos no conteúdo e nos resultados das políticas e práticas de GP, condicionando a sua efetiva vinculação estratégica.

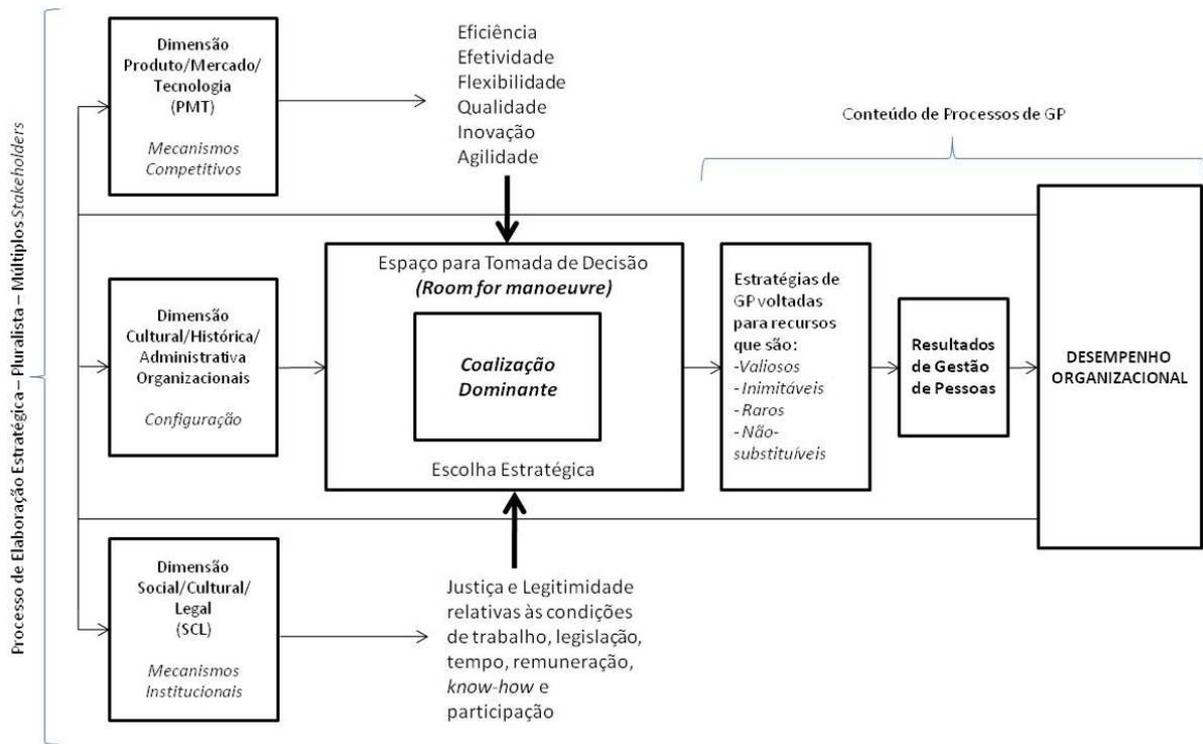


Figura 3: Teoria Contextualmente Fundamentada de Recursos humanos. Fonte: Paauwe (2004). Tradução Nossa.

Nesse modelo, as influências externas se agrupam em duas dimensões: Produto/Mercado/Tecnologia que reflete o ambiente competitivo (ambiente técnico) da organização e a dimensão Social/Cultural/Legal que se refere ao ambiente institucional de conformidade e legitimação do sistema de GP. Além dessas, uma terceira dimensão é enfatizada, de natureza interna, qual seja a Cultural/Histórica/Administrativa organizacionais, que legam uma configuração única à organização e à forma e expressão do sistema de GEP. Paauwe (2004) apresenta as três dimensões ambientais como grupos de fatores que concorrem por determinar as decisões organizacionais. Para o autor, os atores-chave da organização é que possuem a prerrogativa de determinação de quais as políticas e práticas de GP que serão implementadas e a configuração do sistema é influenciada pela percepção da organização e de seus atores diante das contingências ambientais.

A proposição de uma abordagem sistêmica e contextualmente fundamentada de gestão de pessoas atesta, portanto, pelo *input* de fatores ambientais, processados pelo ambiente organizacional e pelo sistema de gestão de pessoas. Como *outputs/outcomes* do sistema, são providos resultados para o ambiente de forma ampla. Assim, difundiu-se a concepção de que sistemas de gestão de pessoas poderiam também moldar os seus ambientes, tornando-se veículos de mudanças na organização e na sociedade (Martín-Alcázar et al., 2005). Tendo em vista que muitos dos pressupostos que subsidiaram a GEP compatibilizam-se com o campo de TD&E, tais como a concepção sistêmica e integrada de suas atividades, o enfoque na mudança comportamental de indivíduos e o caráter estratégico das contribuições almejadas para as organizações, torna-se possível a concepção de uma abordagem macroanalítica para análise do sistema de TD&E tendo por fundamentos as contribuições e pressupostos teóricos daquele campo (Tharenou et al., 2007).

4 DISCUSSÃO

4.1 O Desenvolvimento de uma Abordagem Macroanalítica e Contextual de TD&E

A concepção de um modelo macroanalítico para o sistema de TD&E não é recente, e tem sido proposta por autores tanto do campo de TD&E (e.g. Al-Khayyat & Elgamal, 1997) quanto de campos similares, como o de DRH (e.g. McCracken & Wallace, 2000). Apesar desses modelos não terem sido sistematicamente testados, suas considerações integram uma agenda de investigação de diferentes configurações e contextos de TD&E.

McCracken & Wallace (2000), com base em Garavan et al. (1995), apresentam um modelo teórico que contribui para a compreensão de como ocorre a transição de níveis de maturidade entre um modelo tradicional e estratégico de desenvolvimento de pessoas. Para cada nível de maturidade, os autores preveem diferenças nas variáveis ambientais, no conteúdo da atividade de TD&E, seu papel na organização e nos processos decisórios, sendo, de certa forma, uma abordagem contextual na medida em que descreve fatores ambientais que devem estar presentes (culturais, estruturais, estratégicos) para que se caracterize progressivamente um modelo estratégico de desenvolvimento de pessoas.

Al-Khayyat & Elgamal (1997), por sua vez, apresentam um modelo na qual o sistema de treinamento e suas etapas são antecedidos por variados fatores que se configuram como *inputs* considerados na oferta de ações educacionais, as quais, por sua vez, geram determinados *outputs* ao sistema organizacional. Os *inputs* envolvem aspectos estratégicos, políticos e gerenciais referidos como “clima de DRH” e que condicionam o sistema de TD&E nas organizações. Por fim, como *outputs* são definidos tanto resultados micro-organizacionais tradicionais na literatura como aqueles de natureza mais distal, agregada e macro-organizational como, produtividade, lucratividade e satisfação de consumidores.

Dessa forma, o exame dos modelos propostos de GEP, DRH e TD&E serve de subsídio para concepção de modelos de análise do sistema de TD&E. Vale ressaltar que há, ainda, diversos outros estudos, modelos e revisões teóricas que demonstraram a necessidade de consideração de variáveis contextuais na concepção e execução de políticas e práticas de TD&E (Abbad & Mourão, 2012; Aguinis & Kraiger, 2009; Bell et al., 2017; Ferreira & Abbad, 2014; Meneses & Abbad, 2009; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Salas et al., 2012; Silva, 2011; Tannenbaum & Yukl, 1992). Porém, conforme mencionado, de forma geral, tais estudos e teorias possuem seu enfoque na influência dos elementos contextuais nas etapas de TD&E e respectivas ações educacionais, mas não na implementação e efetividade do sistema como um todo. Com base nos dois enfoques de referência apresentados: teórico-conceitual e processual, apresenta-se na próxima seção um quadro teórico-conceitual e um modelo processual para análise dos sistemas de TD&E nas organizações.

4.2 Proposta de abordagem integrativa macroanalítica para o sistema de TD&E.

Tendo por fundamento os modelos contextuais de GEP, apresenta-se na Figura 4 um quadro teórico correlato que abrange os elementos do sistema de TD&E, seus antecedentes contextuais internos e externos, assim como resultados almejados para variados *stakeholders*. Os aspectos sublinhados referem-se aos fatores e elementos citados pela literatura específica de TD&E que foram acrescentados ao modelo. Em contraste, os que não estão sublinhados são assumidos como sendo comuns entre as literaturas de GEP e TD&E e mantidos do modelo original.

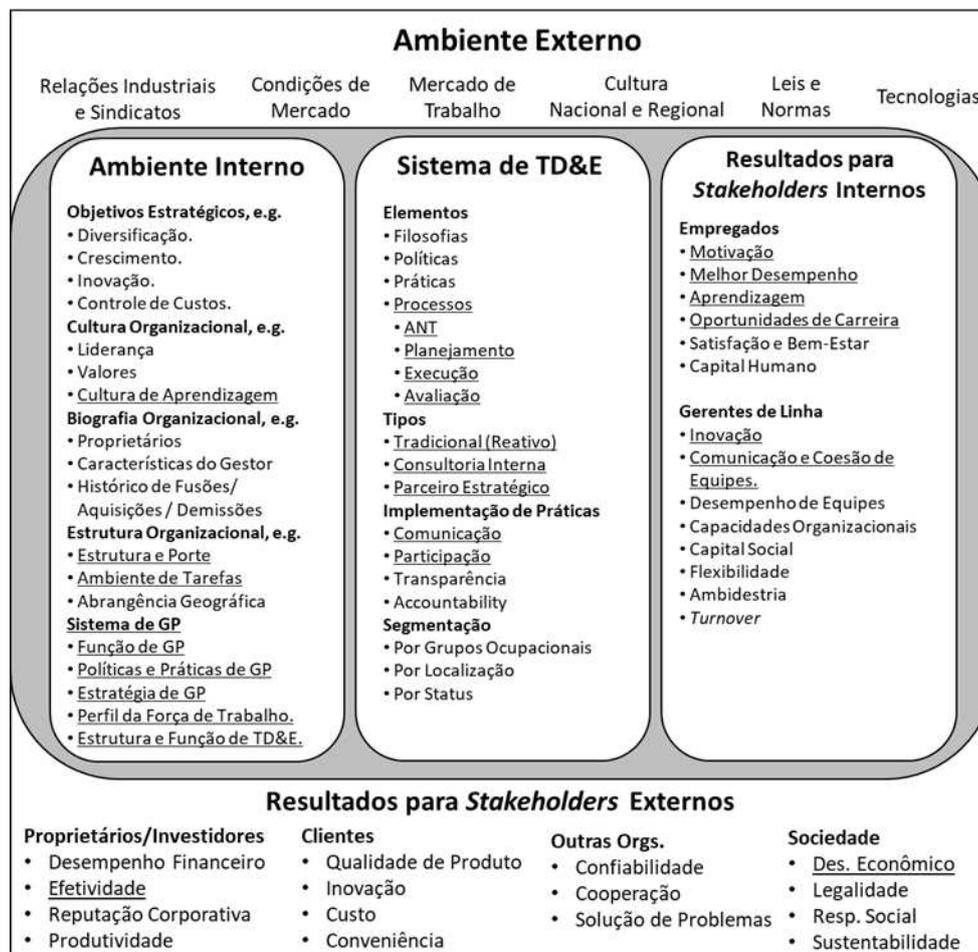


Figura 4: Quadro Teórico de Análise Contextual do Sistema de TD&E. Fonte: Elaboração Própria com base em Jackson et al. (2014)

O quadro apresenta as categorias amplas de fatores do ambiente externo organizacional, os quais são coerentes com as variáveis previstas pela literatura de TD&E. Esses devem ser considerados como condicionantes, positivos ou negativos, para a capacidade de implementação de processos de TD&E pela organização (Borges-Andrade et al., 2013; Tharenou, 2010). Por sua vez, os fatores do ambiente interno remetem à questão da adequação dos sistemas de TD&E a determinadas estratégias organizacionais, aspectos culturais e como esses promovem ou não uma cultura de aprendizagem (McCracken & Wallace, 2000; Pilati, 2006). Alguns dos aspectos não mencionados em variados estudos e que precisam ser levados em consideração no esforço de contextualização do campo se refere à estrutura, porte e ambiente de tarefas da organização, referente ao seu setor e natureza de sua atividade (Garavan et al., 2019). Por fim, a dimensão do Sistema de GP foi incluída como parte do ambiente interno, haja vista que engloba, em geral, o sistema vigente de TD&E (Borges-Andrade, 2006), o perfil da força de trabalho (Becker et al., 2001) e conseqüentemente das pessoas que serão treinadas, uma variável tradicionalmente relevante em TD&E (Tannenbaum & Yukl, 1992).

A estrutura e função de TD&E também são consideradas elementos ambientais, representando a sua complexidade, posição hierárquica e papel na organização, assim como os recursos materiais e humanos alocados à unidade envolvendo as competências técnicas e estratégicas (políticas) de seus integrantes (Becker et al., 2001; Borges-Andrade, 2006). O posicionamento do TD&E no nível operacional, por exemplo, denota menor amplitude de controle, e, portanto, menor poder de tomada de decisão, o que pode contingenciar os recursos, a influência dos gestores e o escopo das atividades da unidade. Por outro lado, universidades

corporativas, por exemplo, podem assumir formatos extremamente diversos e complexos, que influenciarão o tipo de sistema de treinamento implementado. Com relação aos recursos, é relevante considerar a equipe, seu perfil e competências e os *inputs* financeiros e materiais, os quais viabilizam a execução adequada de processos e ações de TD&E (Meneses et al., 2010)

O Sistema de TD&E propriamente dito é concebido sob uma perspectiva ampliada, envolvendo uma cadeia vertical de filosofias, princípios, objetivos e planos de TD&E desdobrados a partir da estratégia organizacional (Al-Khayyat & Elgamal, 1997; Arthur & Boyles, 2007; Ferreira & Abbad, 2014; Meneses et al., 2010; Salas et al., 2012). Para implementação da filosofia, política e estratégia de TD&E são realizados processos de tecnologia instrucional de análise de necessidades, planejamento, execução e avaliação de treinamento. As práticas de TD&E referem-se às atividades efetivamente realizadas nas etapas do processo de TD&E previsto e que podem apresentar lacunas entre o previsto e o efetivamente realizado na organização (Arthur & Boyles, 2007; Boon et al., 2019). Um aspecto suplementar referendado por Salas et al (2012) refere-se a como são implementadas as práticas de TD&E, podendo haver diferentes graus de transparência, comunicação, participação e *accountability* junto a trabalhadores e gestores. Todos esses aspectos caracterizam a configuração do sistema de TD&E que devem ser analisadas em conjunto e em referência ao contexto organizacional.

Tendo por base a hipótese de McCracken & Wallace (2000) e considerando-se pressupostos de GEP (Becker et al., 2001), define-se aprioristicamente que o Sistema de TD&E pode apresentar pelo menos três configurações distintas representativas do grau de maturidade e alinhamento estratégico do seu sistema (Tradicional, Consultoria Interna e Parceiro Estratégico). Tal perspectiva permite investigar quais as possíveis configurações de TD&E para diferentes níveis de maturidade e alinhamento, sob quais condições emergem e qual seu grau de efetividade. Por fim, diferentes categorias de trabalhadores e unidades organizacionais podem requerer sistemas de treinamento diversos (Garavan et al., 2019; Lengnick-Hall et al., 2009).

Com relação aos resultados, o quadro é consoante à literatura de TD&E na previsão de efeitos positivos para indivíduos, grupos, organização e sociedade (Aguinis & Kraiger, 2009). Os resultados para indivíduos referem-se em muitos aspectos àqueles já desenvolvidos amplamente pela literatura de TD&E sob a perspectiva micro-organizacional referentes, por exemplo à aprendizagem, desempenho e satisfação (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Salas et al., 2012; Tannenbaum & Yukl, 1992). Os resultados relativos à força de trabalho, tais como *turnover*, desempenho, motivação, inovação e desenvolvimento de equipes são considerados resultados de gestão de pessoas que beneficiam gestores e *stakeholders internos*. Resultados para *stakeholders* externos são melhor representados por resultados de desempenho operacional, financeiro e societal da organização, os quais atendem à alta administração, assim como consumidores e sociedade (Garavan et al., 2019; Tharenou et al., 2007).

Complementarmente aos conceitos relacionados, apresenta-se na Figura 5 uma adaptação do modelo teórico de Paauwe (2004) para a análise do sistema de TD&E. As relações e quadros marcados em negrito referem-se a possíveis lacunas de pesquisa que podem ser melhor investigadas sob essa perspectiva.

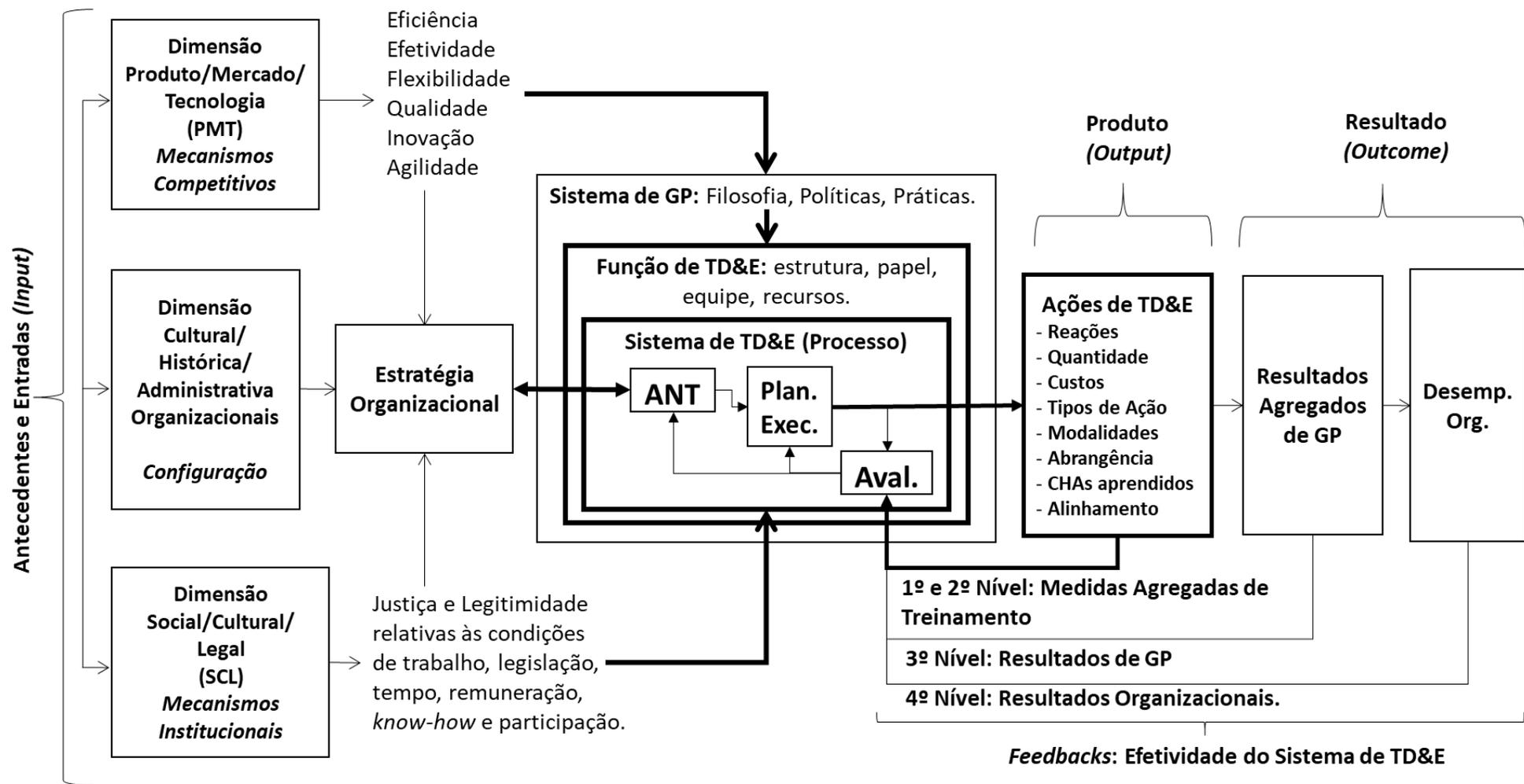


Figura 5: Modelo Teórico Processual de Análise Contextual do Sistema de TD&E. Fonte: Elaboração própria com base em Borges-Andrade & Abbad (1996), Becker et al. (2001), Pauwe (2004) e Tharenou et al. (2007).

Na Figura 5 o sistema de TD&E encontra-se representado de forma similar ao modelo de referência (Borges-Andrade & Abbad, 1996), porém colocado em perspectiva a uma representação teórico-processual de seu contexto mais amplo. Conforme teoria de referência (Paauwe, 2004), são previstos antecedentes do ambiente externo de natureza institucional e de mercado, assim como do ambiente interno da organização, destacando-se neste a estratégia organizacional e sua relação direta com o processo de treinamento, mais precisamente com o processo de ANT (Ferreira, 2014; Meneses et al., 2010). Em seu ambiente imediato, o sistema de treinamento e seus processos são gerenciados pela função de TD&E, relativa à respectiva unidade, sua estrutura, suas competências de seus integrantes e recursos que, por sua vez, vincula-se ao sistema de gestão de pessoas (Becker et al., 2001).

O sistema de TD&E gera produtos (ações educacionais) para promoção de determinados comportamentos e efeitos da força de trabalho (resultados agregados de GP) com fins ao alcance de melhoria do desempenho organizacional (financeiro, operacional, etc.) (Aguinis & Kraiger, 2009; Garavan et al., 2019; Tharenou et al., 2007). Com o desenvolvimento dos sistemas de informação é possível resgatar grandes quantidades de dados sobre treinamentos, os quais podem ser analisados quantitativamente e qualitativamente de forma agregada e relacionados a resultados (Garavan et al., 2019; Pilati, Vasconcelos, & Borges-Andrade, 2011).

Os *feedbacks* são um importante aspecto do modelo e diferem, em parte, da avaliação singular de treinamento, uma vez que tem por finalidade avaliar a efetividade do sistema de TD&E como um todo e de suas práticas e produtos, correspondendo aproximadamente ao quarto nível do tradicional modelo de Kirkpatrick (Garavan et al., 2019; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Tharenou et al., 2007). No entanto, propõe-se que a avaliação ocorre também em quatro “níveis”, porém agregados, sendo o primeiro os resultados agregados de reação, assim como medidas operacionais do conjunto de treinamentos de dado período tais como: quantidade de treinamentos, horas/aula, quantidade de pessoas abrangidas, custos e indicadores derivados que indiquem a eficiência do treinamento. Por outro lado, propõe-se como segundo nível a análise da eficácia do treinamento, relativa à quais CHAs foram cobertos pelos treinamentos, o quanto as ações educacionais estão alinhadas entre si ou a algum objetivo estratégico e quais tipos e modalidades de ações educacionais foram realizadas e obtiveram melhores resultados. Salvo algumas exceções (e.g. Pilati, Vasconcelos, & Borges-Andrade, 2011), pesquisas e técnicas para avaliações agregadas do treinamento não são comuns na literatura, sendo portanto representadas como uma lacuna (em negrito) e poderiam demonstrar quais combinações de estratégias gerenciais e instrucionais são mais efetivas em dado contexto organizacional e qual configuração de sistema é necessária para sua implementação (Aguinis & Kraiger, 2009; Boon et al., 2019; Garavan et al., 2019). Por fim, os resultados de gestão de pessoas e organizacionais constituiriam o terceiro e quarto níveis, os quais já têm sido objeto de investigação sistemática na literatura, como por exemplo na apropriação do *Balanced Scorecard* para monitoramento de indicadores de desempenho de pessoal e organizacional (Baraldi & Cifalino, 2015; Bell et al., 2017; Garavan et al., 2019; Silva, 2011; Tharenou et al., 2007). Tais *feedbacks* seriam recolhidos pelo subsistema de avaliação de treinamento, o qual remeteria tais informações à etapa central de ANT, responsável por averiguar as possíveis correções do sistema de TD&E diante de elementos do contexto e estratégia organizacional, reproduzindo-se os princípios de ciclicidade e autorregulação oriundos do paradigma sistêmico que fundamentam o campo de TD&E (Al-Khayyat & Elgamal, 1997; Scott, 1998).

As lacunas apontadas no modelo processual visam ampliar a compreensão acerca de como se configuram os sistemas de TD&E, como avaliar sua efetividade e suas relações com o contexto organizacional. Tais aspectos referem-se a possíveis perguntas de pesquisa, não exaustivas, para investigação das lacunas teórico-práticas de TD&E:

- 1) Como aspectos do ambiente organizacional influenciam o sistema de TD&E?
- 2) Como ocorre a relação recursiva entre o sistema de TD&E e a estratégia organizacional?
- 3) Como o sistema de GP condiciona o sistema de TD&E?
- 4) Como o sistema de TD&E se relaciona com outras práticas de gestão de pessoas e como contribui para o alinhamento (vertical e horizontal) do sistema de GP?
- 5) Quais elementos da unidade (função) de TD&E – estrutura, recursos e competência dos integrantes – são contingenciais ao sistema de TD&E?
- 6) Como se interligam, influenciam e quais sinergias existem entre as etapas dos sistemas de TD&E?
- 7) Quais práticas em cada etapa do processo de TD&E são necessárias e suficientes para a maior ou menor efetividade do sistema?
- 8) Quais as possíveis variações e tipos de sistema de TD&E, suas vantagens e desvantagens diante de fatores estratégicos e contingenciais do ambiente organizacional?
- 9) Quais as características das ações educacionais ofertadas por determinadas configurações de TD&E e em quais contextos são mais adequadas ou propícias?
- 10) Quais indicadores operacionais e qualitativos agregados dos processos e práticas de TD&E refletem a efetividade do sistema de TD&E?

5 CONCLUSÕES

O presente ensaio apresentou perspectivas teóricas e modelos macroanalíticos do campo de GEP, com o intuito de aplica-los ao campo de TD&E, complementando o seu tradicional enfoque microanalítico. Os conceitos e modelos transpostos visam subsidiar avanços para análise da efetividade dos sistemas de TD&E como um todo. A transposição teórico-conceitual permitiu a emergência de novas perspectivas de análise para o sistema de TD&E, porém, de uma forma convergente com os seus pressupostos teóricos básicos (Tharenou et al., 2007), enriquecendo a sua descrição e propiciando novas perguntas de pesquisa ao se considerar a sua concepção no nível macro-organizacional.

Tendo em consideração a motivação deste ensaio teórico, lacunas teórico-práticas podem ser objeto de futuras investigações no nível macro-organizacional, especialmente por meio de pesquisas comparativas que permitam identificar padrões de variação dos sistemas de TD&E e explicações contextuais para suas formas de implementação e seus efeitos na organização. Considera-se que há grande potencial para pesquisadores e praticantes no desenvolvimento e análise macro-organizacional do sistema de TD&E, revelando de forma mais clara as interrelações e aspectos estruturais não avaliados por meio do estudo de processos e práticas singulares de TD&E. A operacionalização do sistema de TD&E como um construto em pesquisas de efetividade permite demonstrar mais precisamente quais práticas influenciam resultados e como se dá essa influência. Sendo assim, a aplicação das proposições do modelo apresentado, assim como novas perspectivas teóricas fruto da interrelação com outros campos são encorajadas como agendas de pesquisa para o campo de TD&E.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. da S., & Mourão, L. (2012). Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 107–137. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>
- Abbad, G. da S., Mourão, L., Meneses, P. P. M. M., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E., & Vilas-Boas, R. (2012). *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. Porto Alegre: Artmed.

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, *60*, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Al-Kharyyat, R. M., & Elgamal, M. A. (1997). A macro model of training and development: validation. *Journal of European Industrial Training*, *21*(3), 87–101. <https://doi.org/10.1108/03090599710161793>
- Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in industrial, work and organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(4), 391–411. <https://doi.org/10.1348/096317901167451>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, *17*(1), 77–92. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.02.001>
- Baraldi, S., & Cifalinò, A. (2015). Delivering training strategies: The balanced scorecard at work. *International Journal of Training and Development*, *19*(3), 179–198. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12055>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, *32*(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance* (8th ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 305–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, *38*(1), 1–40. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Borges-Andrade, J. E. (2006). Competência Técnica e Política do Profissional de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. D. S. Abbad, & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. (pp. 177–195). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. da S. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, *31*(2), 112–125.
- Borges-Andrade, J. E., Zerbini, T., Abbad, G. da S., & Mourão, L. (2013). Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Um Modelo para sua Gestão. In L. de O. Borges & L. Mourão (Eds.), *O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia* (pp. 466–496). Porto Alegre: Artmed.
- Brown, T. C., & Latham, G. P. (2018). Maintaining relevance and rigor: How we bridge the practitioner-scholar divide within human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, *29*(2), 99–105. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21308>
- Ferreira, R. R. (2014). *Avaliação de Necessidades de Aprendizagem no Trabalho: Proposição e Exploração de um Modelo*. (Tese de doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

- Ferreira, R. R., & Abbad, G. da S. (2014). Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. *Revista Psicologia*, *14*(1), 01–17.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, *19*(10), 4–10. <https://doi.org/10.1108/03090599510095816>
- Garavan, T. N., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N. K., Clarke, N., ... Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 1–19. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>
- Goldstein, I. L. (1980). Training in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, *31*(1), 229–272. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.001305>
- Holton, E. F. (1996). The Flawed Four-Level Evaluation Model. *Human Resource Development Quarterly*, *7*(1), 5–21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>
- Holton, E. F., & Naquin, S. (2005). A critical analysis of HRD evaluation models from a decision-making perspective. *Human Resource Development Quarterly*, *16*(2), 257–280. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1136>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology*, *46*(1), 237–264. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.46.1.237>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiecki, D. J., & Brinkerhoff, R. O. (2014). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, *18*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12023>
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, *43*(4), 337–351. <https://doi.org/10.1002/hrm.20028>
- Latham, G. (1988). Human Resource Training And Development. *Annual Review of Psychology*, *39*(1), 545–582. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.39.1.545>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, *19*(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.01.002>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(5), 633–659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, *24*(5), 281–290. <https://doi.org/10.1108/03090590010372056>
- Meneses, P. P. M., & Abbad, G. da S. (2009). Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. *Revista de Administração Contemporânea*, *3*(1), 105–122.
- Meneses, P. P. M., Zerbini, T., & Abbad, G. da S. (2010). *Manual De Treinamento*

Organizacional. Porto Alegre: Artmed.

- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Pilati, R. (2006). História e importância de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. da S. Abbad, & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. (pp. 159–176). Porto Alegre: Artmed.
- Pilati, R., Vasconcelos, L. C., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Construção e validação de uma taxonomia de eventos de TD&E. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 304–319. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000200009>
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471–499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Santos, A., Pereira, R. D., Calbino, D., & Pimentel, T. D. (2011). Importação de técnicas de recursos humanos: problema ou solução? *Revista de Ciências Da Administração*, 12(26), 144–162. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n26p144>
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: rational, natural, and open systems*. (4th ed.). Prentice Hall.
- Silva, A. L. (2011). *Avaliação de Treinamentos nos Níveis de Impacto no Trabalho e Resultados Organizacionais*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Tannenbaum, S. I., & Woods, S. B. (1992). Determining a strategy for evaluating training: operating within organizational constraints. *Human Resource Planning*, 2(June 1992), 1–16.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399–441. <https://doi.org/10.1177/103841118902700106>
- Tharenou, P. (2010). Training and Development in Organizations. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. A. Snell (Eds.), *The Sage Handbook of Human Resource Management* (pp. 155–172). Sage Publications.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Tkachenko, O., Hahn, H. J., & Peterson, S. L. (2017). Research–Practice Gap in Applied Fields: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 16(3), 235–262. <https://doi.org/10.1177/1534484317707562>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>