

**TREINAMENTO, EFEITOS E APLICAÇÕES NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

**LEONARDO DA SILVA FERNANDES**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**CARLOS ALBERTO DIEHL**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

Agradecimento à orgão de fomento:

\*\*\*

# TREINAMENTO, EFEITOS E APLICAÇÕES NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do capital humano é a aceitação que as pessoas nas organizações e nos negócios são também, ativos fundamentais. Do mesmo modo que os ativos físicos e financeiros, o capital humano favorece o crescimento e desenvolvimento de toda organização. As habilidades, competências e atitudes coletivas corroboram para o desempenho e produtividade organizacional (Iqbal Chaudhry e Azam Roomi, 2010). Em um mercado conectado, o treinamento vem desempenhando um papel fundamental para a construção do conhecimento, melhora da eficiência operacional e desempenho organizacional (Da Silva e Oishi, 2007). A situação de crise econômica que as empresas e os países enfrentam é desafiadora e os recursos humanos, especialmente treinamento e desenvolvimento, desempenham um papel crucial no desenvolvimento de uma nação (Opulencia, Sergio, Misajon e Dickson, 2015).

Um consenso deve ser estabelecido que o treinamento faz uma contribuição vital para o desenvolvimento de qualquer organização, mesmo que seu resultado seja frequentemente difícil de quantificar. Diante disso, um programa de treinamento precisa ser integrado ao planejamento estratégico de uma empresa. Desenvolvimentos tecnológicos e mudanças organizacionais revelaram gradualmente a alguns empregadores que o sucesso depende das habilidades de seus funcionários, traduzindo-se em investimentos substanciais e contínuos em treinamento e desenvolvimento. Esse investimento também foi ressaltado pelo aumento da gestão de recursos humanos, com ênfase na importância das pessoas e nas habilidades que elas possuem para melhorar a eficiência e desempenho organizacional (Stavrou-Coestea, 2005).

O desempenho de uma organização depende em grande parte da atuação individual dos recursos humanos e de seu desempenho (Demyen e Popa, 2014). As empresas que investem em programas de treinamento e desenvolvimento obtêm alta produtividade dos funcionários e contribuem para o desempenho organizacional, cujo investimento provoca um impacto direto no resultado financeiro das empresas (Iqbal Chaudhry e Azam Roomi, 2010). Complementarmente, Hassan, Hagen e Daigs (2005) contataram que empresas decididas em aumentar sua produtividade no trabalho, devem se concentrar em programas de treinamento e desenvolvimento extensivos, visto tratar-se de uma fonte de vantagem competitiva e componente essencial dos sistemas de trabalho e de alto desempenho.

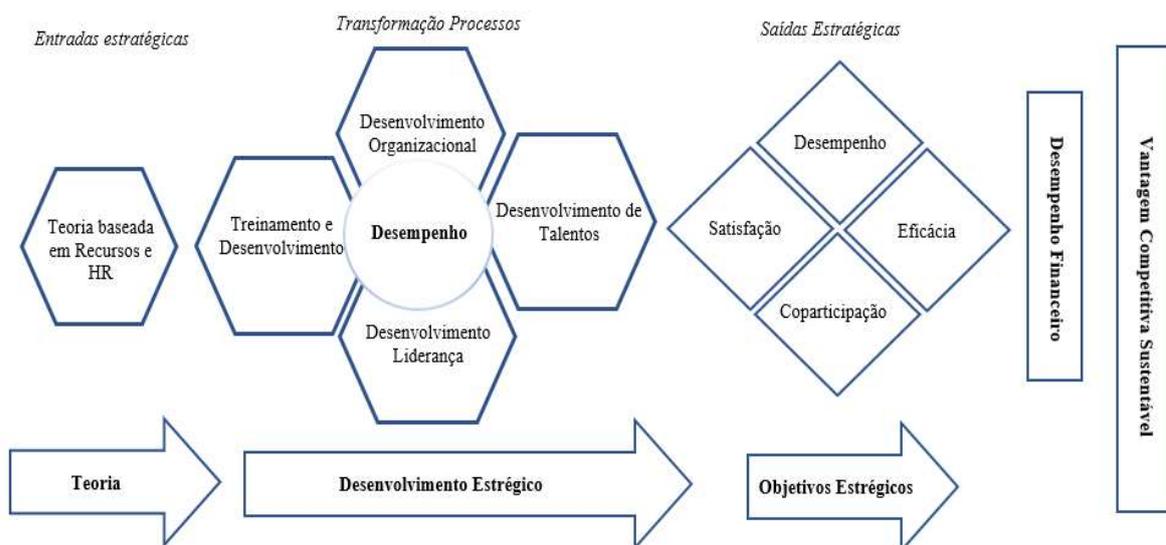
Dado a relevância do tema diante desse contexto, o objetivo principal deste estudo é **apresentar os principais aspectos da temática treinamento e seus efeitos no desempenho organizacional**. À vista disso, este artigo apresenta uma bibliometria, contemplando estudos publicados no período 2000 à 2019. O estudo contribui por trazer uma consolidação de 19 anos de discussões sobre o assunto, pelo ineditismo na abordagem bibliométrica, como também, pelo subsídio à outros pesquisadores e interessados, possibilitando a divulgação de uma ferramenta útil e talvez ainda pouco utilizada dentro dessa temática. O artigo está estruturado em 5 seções, iniciando pela introdução e contextualização, seguida com a seção 2 destinada ao referencial teórico. Na seção 3 é apresentado o método utilizado no trabalho, seguido pela apresentação e discussões de resultados na seção 4 e por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL

### 2.1 Desenvolvimento de Recursos Humanos – DRH

As práticas de desenvolvimento de recursos humanos (DRH) podem ser definidas como um processo de evolução e motivação da experiência humana por meio do desenvolvimento organizacional (DO) e do treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) com o intuito de melhorar o desempenho (Swanson, 1995). Para Chalofsky (1992), o DRH pode ser definido como prática para aumentar a capacidade de aprendizagem dos indivíduos, grupos, coletividade e das organizações, por meio do desenvolvimento de aprendizagem que objetiva otimizar a eficiência, o crescimento humano e organizacional.

O fator desempenho tem se mostrado relevante, especialmente relacionado a melhoria do desempenho organizacional por meio dos processos de T&D e DO e do planejamento de carreira (Hu, 2007). O autor acrescenta ainda que os processos e instrumentos de aprendizagem precisam estar em consonância às estratégias do negócio, enfatizando o papel das práticas de DRH e seu efeito em todas as áreas da empresa, como vendas, tecnologia, marketing, finanças, etc. Sua proposição envolve a sinergia entre “estratégia”, o “ser estratégico” e “o link entre desempenho financeiro e vantagem competitiva sustentável”. Argumenta que DRH Estratégico pode ser visto como um processo organizado de recursos humanos estratégicos envolvendo: *i*) desenvolvimento de talentos; *ii*) treinamento e desenvolvimento; *iii*) desenvolvimento organizacional; *iv*) desenvolvimento de desempenho e *v*) desenvolvimento de liderança (HU, 2007)



**Figura 1.** Modelo de desenvolvimento estratégico de recursos humanos

Fonte: Adaptado de “Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking Financial Performance and Sustainable Competitive Advantage”, de P. Hu, 2007

Neste sentido, propõe um modelo de DRH estratégico que inclui as cinco abordagens (treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de talentos, desenvolvimento de liderança e desempenho) focado no desempenho financeiro e na busca por vantagem competitiva sustentável (Hu, 2007).

## 2.2 Treinamento Organizacional

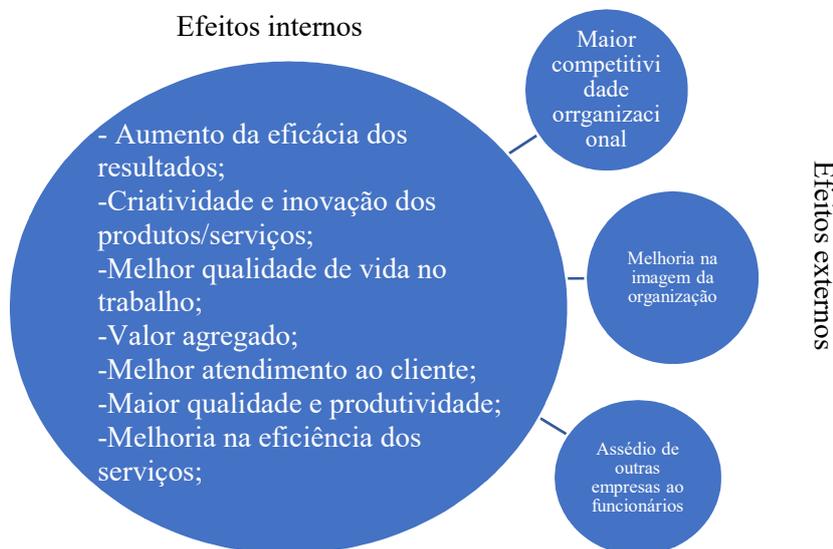
Um dos principais desafios que os gerentes de recursos humanos enfrentarão nos próximos anos envolve questões de treinamento e desenvolvimento de capital humano. As atividades de treinamento e desenvolvimento apoiarão as mudanças tecnológicas e comportamentais de um mundo digital e conectado, essenciais para o sucesso de qualquer estratégia organizacional (Stavrou-Coestea, 2005). O desenvolvimento pessoal tornou-se

primordial dentro das empresas, sobretudo na necessidade de reter talentos (Sabuncu e Karacay, 2016), e revelou o treinamento e a capacitação um dos responsáveis no processo de gestão dos recursos humanos.

A qualificação profissional e o desenvolvimento de competências podem representar um diferencial competitivo. Para tanto, o treinamento é uma ferramenta importante no desenvolvimento das competências, no clima organizacional e no planejamento estratégico das organizações. Além disto, sua importância se aplica em todos os setores da empresa, sobretudo quando são orientados ao alcance dos objetivos e relacionados ao aumento da produtividade (Mendes, Moreira, Franco, Carolino e Viana, 2009).

Para Chiavenato (2009), o treinamento está baseado essencialmente na aprendizagem e tem como propósito alcançar vários objetivos, como transferir informações, desenvolver habilidades, mudar e desenvolver atitudes pessoais e ajudar as pessoas a pensar de maneira sistemática e global. Acrescenta que o treinamento funciona como um catalisador de mudança. Ademais, é considerado um dos processos que possibilita resultados de forma imediata, visto ser uma ferramenta prática e que acompanha a necessidade do momento (Quinn, Bright, Faerman, Thompson e Mcgrath, 2015). Bulut e Culha, (2010) acrescentam que o treinamento organizacional está relacionado com atividades sistemáticas para desenvolver e aprimorar os conhecimentos e comportamentos dos funcionários, a fim de executar tarefas relacionadas ao trabalho, no desempenho de tarefas específicas, com qualidade exigida pela área de recursos humanos no futuro. Hanaysha (2016) acrescenta que uma vez que os empregados são bem treinados, eles serão mais eficientes em seus trabalhos.

Sua necessidade, porém pode advir de uma carência da empresa, pela evolução percebida por um gestor ou pelos próprios funcionários. Ele pode ser técnico quando está relacionado às atividades profissionais, ligadas ao negócio da empresa e comportamental, relacionado às competências comportamentais que auxiliam no trabalho em equipe, liderança e gestão. Além disso, ele pode se configurar de maneira presencial, educação à distância, palestras, seminários, por meio de consultorias e técnicas de *coaching* (Vieira, Ventura, Galiza, Oliveira, Souza, e Aguiar, 2018). Chiavenato (2014) revela ainda que o treinamento organizacional tem efeitos internos e externos na empresa. Os efeitos internos, são aqueles gerados dentro no ambiente da empresa e tem efeito direto na produtividade e no desempenho das atividades, de modo a auxiliar as tarefas diárias agregando maior eficiência técnica e econômica. Os efeitos externos são aqueles que impactam o ambiente fora da empresa, porém podem ser percebidas pelos concorrentes, mercado consumidor e demais *stakeholders*. A figura 2, ilustra quais são esses efeitos.



**Figura 2.** Efeitos internos e externos do treinamento organizacional

Fonte: Adaptado de “Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, de I. Chiavenato, 2014.

O treinamento também pode ser considerado um componente essencial dos sistemas de trabalho de alto desempenho, pois esses sistemas dependem da habilidade e iniciativa dos funcionários da linha de frente para identificar e resolver problemas, iniciar mudanças nos métodos de trabalho e assumir responsabilidade pela qualidade. Tudo isso requer uma força de trabalho qualificada e motivada, capaz de executar as tarefas necessárias (HASSAN, HAGEN e DAIGS, 2005).

### 2.3 Desempenho Organizacional

O potencial sucesso de uma empresa depende em parte de seu desempenho organizacional, o que significa sua capacidade de implementar efetivamente estratégias para alcançar objetivos institucionais (Randeree e Al Youha, 2009 como citado em Almatrooshi, Singh e Farouk, 2016). As medidas tomadas por seus gestores dependem do nível de aptidão que possuem, e no quanto isso pode influenciar no desempenho (*práxis*) da organização. Por sua vez, os funcionários também influenciam no desempenho organizacional, especialmente quando sentem fazer parte da instituição e da equipe no alcance das metas propostas (Almatrooshi, Singh e Farouk, 2016).

Estudos sobre o tema desempenho organizacional tentaram identificar um melhor meio de mensurá-lo, uma vez tratar-se de variável amplamente discutida nos estudos organizacionais (Werlang e Rossetto, 2019). O desempenho organizacional mede a posição da empresa no mercado consumidor, a habilidade da empresa em atender as necessidades de seus *stakeholders* (Lo, Mohamad, Ramayah e Wang, 2016), o sucesso em alcançar os objetivos definidos (Richard, Devinney, Yip e Johnson, 2009), e revela-se ainda como eficácia organizacional, na relacionados aos objetivos econômicos e sociais, determinados na relação empresa *versus* sociedade.

A dimensão operacional porém, engloba aspectos como tecnologia, inovação, produtividade e qualidade, e apresenta o efeito mediador da relação entre os recursos da empresa e o desempenho financeiro (De Brito e De Oliveira, 2016). Primordialmente, o conceito se referia a medidas financeiras, como o Retorno sobre os Ativos (ROA), Retorno sobre Investimentos (ROI) e Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE). Kaplan e Norton (1996) criticam fortemente esse forma de mensuração de desempenho, defendendo que existem outras medidas não-financeiras. Na literatura, o desempenho organizacional é encontrado entre medidas financeiras e não-financeiras. Além disto, é determinante pelo clima organizacional e estímulo a inovação dos funcionários (Shanker, Bhanugopan, Heijden e Farrell, 2017), eficiência operacional, eficácia no atingimento dos objetivos organizacionais e qualidade dos serviços (Pollanen, Abdel-Maksoud, Elbanna e Mahama, 2017), desempenho financeiro, de inovação e relacionados a clientes, crescimento em vendas, introdução a novos produtos, comprometimento organizacional, ROA e ROE (Singh, Darwish e Potočnik, 2016), treinamento profissional e agilidade na aplicação de processos (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta e Wensley, 2016).

Para Shin e Konrad (2017), as práticas de desempenho organizacional de recursos humanos (RH) precisam de uma relação mútua entre a interface desempenho organizacional, pesquisa e profissionais de recursos humanos capacitados com visão sistêmica. Nesta senda, as empresas podem estimular os gestores de treinamento a fortalecer sua equipe, compartilhando ideias, facilitando a discussão por meio da construção de um clima organizacional favorável a

inovação de modo a extrair dos funcionários um comportamento inovador (Shanker et al., 2017).

### 3 METODOLOGIA

Os trabalhos que compõem a amostra foram selecionados por meio de 3 bases de dados (*Emerald, EBSCOHost e Science Direct*) no período de Novembro e Dezembro de 2019, utilizando para isso alguns filtros no título e resumo com os termos em português e inglês das palavras “treinamento”, “eficiência”, “produtividade” e “desempenho”, combinadas sempre com a palavra treinamento, limitando o período do ano 2000 à 2019, excetuando-se o trabalho de ‘Bartel, (1994)’, visto sua relevância e relação direta para o estudo. Nesta primeira etapa foram encontrados 331 artigos. Após leitura integral dos resumos e análise superficial em todo o texto dos artigos, foram excluídos os artigos duplos, sem construto adequado, artigos com opiniões de autores e sem rigor metodológico, como também, aqueles dentro de outro contexto, como é o caso dos artigos da área da saúde que usam as mesmas palavras chaves, totalizando por fim, uma amostra de 53 artigos.

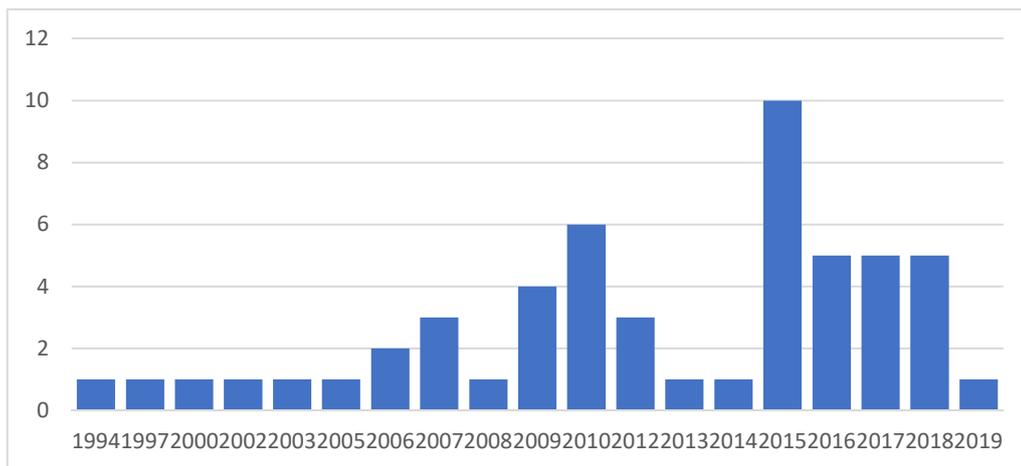
Para análise bibliométrica, foi abordado perfil da amostra, contemplando: *ano de publicação, país de filiação dos autores, quantidade de autores por artigo e sua produtividade, frequência de palavras, artigos com maior número de citações e setores da economia*. Quanto as características metodológicas: *tipos de abordagem, instrumentos de coleta de dados, técnicas de análise de dados e objetivos do trabalho* aderentes as Leis Bibliométricas (*Lotka e Zipf*). A *Lei de Lotka* foi utilizada para verificar a produtividade dos autores e a *Lei de Zipf*, utilizado para análise de frequência de palavras no texto, por meio da Nuvem de Palavra *Wordcloud* (Junior, De Souza, Parisotto e Palmisano, 2016).

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e analisa os resultados do presente estudo objetivando mostrar as características dos estudos sob a temática treinamento no desempenho organizacional. A análise das publicações está dividido entre perfil da amostra e características metodológicas.

#### 4.1 Perfil da amostra

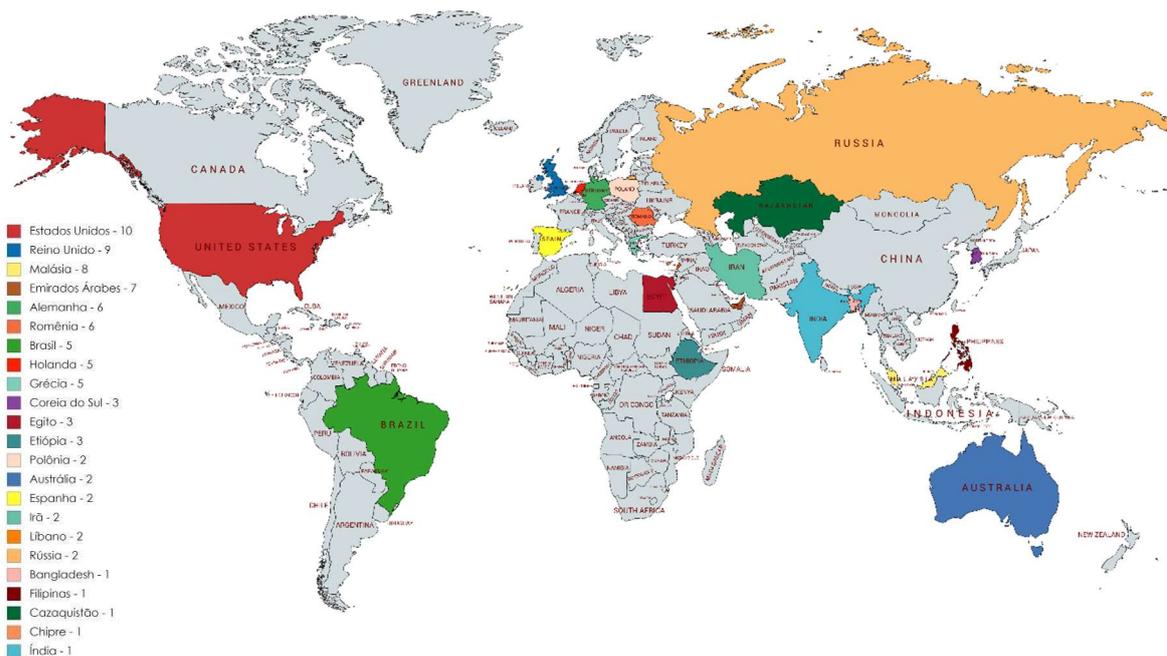
A quantidade de artigos analisados compõem uma amostra de 53 estudos, que tratam do assunto treinamento relacionado a produtividade, eficiência e desempenho no contexto organizacional e financeiro. A figura 3, mostra que 30% de toda a amostra está concentrado nos anos de 2010 e 2015, seguido dos anos de 2016 a 2018 que publicaram neste período 5 trabalhos por ano. Infere-se que as publicações dos anos de 2009-2010 se justifique em resposta a grande recessão que foi gerada nos Estados Unidos pelo fenômeno *subprime*, o que motivaria a estudos efeitos e aplicações do treinamento nesse contexto. Referente aos anos de 2015-2018, verifica-se trabalhos com enfoque mais voltado a qualidade e a produtividade. O trabalho mais antigo (Bartel, 1994) é um artigo seminal com 1220 citações pelo *Google Acadêmico*, sendo o artigo com maior número de citações. O último da amostra, em 2019 é um artigo americano que aborda o tema sob o enfoque de desempenho financeiro das companhias coreanas.



**Figura 3.** Gráfico distribuição temporal

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme demonstrado na figura 4, o estudo revela a participação de mais de 100 autores de todos os continentes. Destes, 10% dos autores são dos Estados Unidos, seguido pelo Reino Unido e Malásia com 9 e 8 autores consequentemente.



**Figura 4.** Mapa distribuição autores

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se porém que quase 80% dos artigos advém da Europa e da Ásia, de um total de 30 países. Destaca-se ainda que o Brasil está na 7º posição com 5 autores representantes da Universidade de Brasília. O artigo com maior número de publicações (Bartel, 1994), com 1220 citações é dos EUA. Esse dado pode ser destacado pois os artigos com autores americanos respondem por 44% do total de citações de toda a amostra, deduzindo assim sob o aspecto da qualidade do material produzido pelos americanos e percebida pela comunidade acadêmica internacional.

Tabela 1  
**Quantidade de autores por artigo**

Nº de autores	Quantidade	%
1	17	32
2	21	40
3	10	19
4	4	8
5	1	2
	53	100

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 1 apresenta a quantidade de autores por artigo, variando de 1 a 5, com a maior parte dos trabalhos (59%) em duplas ou em trios. Percebe-se uma preferência em escrever neste formato. A média é de 2,05 autores por estudo. Embora haja incidência de duplas ou trios na produtividade dos artigos, verifica-se autores com publicações esporádicas. Diante dessa afirmativa, utilizou-se o cálculo da *Lei de Lotka* a fim de encontrar aderência à teoria da bibliometria. *Lotka* no ano de 1926 foi usado para estabelecer que homens com diferentes qualidades contribuem ao progresso da ciência, estabeleceu fundamentos da lei do quadrado inverso, determinando que o número de autores que fizeram  $n$  contribuições em um determinado campo científico é aproximadamente  $1/n^2$  daqueles que fizeram uma só contribuição. Essa proporção é em torno de 60% (Alvarado, 2002).

Tabela 2  
**Produtividade dos autores**

Nº de artigos publicados	Nº de autores	% amostra	Padrão <i>Lotka</i> %
1	108	99,08%	60,80%
2	1	0,92%	15,20%
3	0	0,00%	6,76%
4	0	0,00%	3,80%
5	0	0,00%	2,44%
6	0	0,00%	1,70%
Mais de 6	0	0,00%	9,30%
Total	109	100,00%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados da tabela 2 demonstra um distanciamento do padrão *Lotka*, dado que apenas 1 autor publicou 2 artigos sobre o tema deste estudo, totalizando 0,92% da amostra, enquanto o padrão *Lotka* determina 15,20%. Da mesma forma que 108 autores publicaram apenas 1 artigo na área, numa diferença de 38,28% do padrão. Essa grande diferença pode se justificar por pesquisadores entrantes, aqueles que ainda não tem experiência no assunto e portanto estão começando a escrever ou ainda, pelos *One-Timers* (pesquisadores esporádicos) que não tem o assunto como sua área de maior conhecimento mas publicam eventualmente (Walter e Bach, 2013).



**Figura 5. Nuvem de palavras**  
 Fonte: Elaborado pelos autores

Para a mensuração da frequência de palavras, foi utilizado o título e as palavras chave dos artigos da amostra. Com o auxílio da ferramenta Nuvem de Palavra *Wordcloud* foi possível quantificar as palavras mais frequentes, dentre elas: *Performance* (53 palavras), *Management* (33), *Human* (31), *Training* (22), *Resource* (20), *Organizational* (16) *Development* (15) e *Productivity* (12). O termo *Performance* é o mais citado pois abrange o propósito maior do estudo, seguido dos temas mais relevantes no contexto deste trabalho. A palavra *treinamento*, utilizada em combinação com as outras palavras, não possuem maior incidência nos títulos e nas palavras chaves da amostra. Neste sentido, infere-se que o *treinamento* esteja inserido no contexto amplo de gestão de recursos humanos com foco na produtividade e desempenho organizacional.

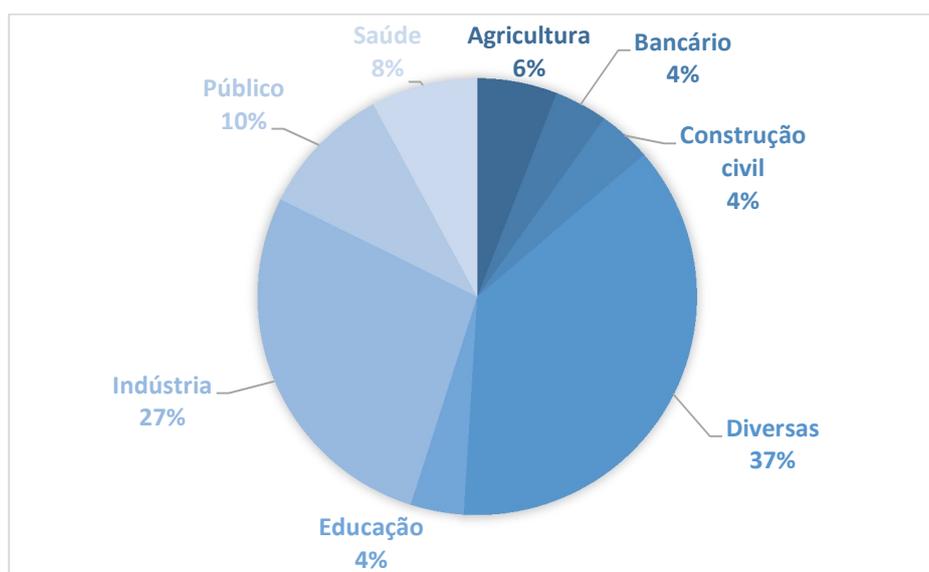
Tabela 3  
**Quantidade de artigos com maior número de citações**

Artigo	Autores	Quantidade de citações
Productivity gains from the implementation of employee training programs	Bartel, 1994	1220
The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry	Chand & Katou, 2007	353
Holistic approach for human resource management in Industry 4.0	Hecklau, Galeitzke, Flachs & Kohl, 2016	226
Human resource management systems and firm performance	Ferguson & Reio Jr, 2010	169
High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study	Boselie, 2010	159
Performance appraisal: an obstacle to training and development?	Wilson & Western, 2000	139
The challenges of human resource management towards organizational effectiveness A comparative study in Southern UE	Stavrou-Costea, 2005	109
Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment	Hanaysha, 2016	104

Technology Transfer Issues and a New Technology Transfer Model	Choi, 2009	97
Relationships Between Selected Human Resource Management Practices and Dairy Farm Performance	Stup, Hyde & Holden, 2006	77
Strategic human resource management practices: effect on performance	Akong'o Dimba, 2010	74
Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento	Brandão, Borges-Andrade & Aquino Guimarães, 2012	65
A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy	Young & Dulewicz, 2009	60
Preditores Individuais e Situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho	Meneses & Abbad, 2003	58
The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance	Koohang, Paliszkievicz & Goluchowski, 2017	51

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 3 demonstra os artigos mais citados pelo *Google Acadêmico* em ordem decrescente limitado aos maiores de 50 citações, consolidando assim os 15 mais citados. O artigo mais citado 'Bartel, (1994)' com 1220 citações, pode ser considerado o mais relevante no assunto, aderente a hipótese que artigos citados mais frequentemente em uma determinada área científica são mais relevantes do que os artigos menos citados (Guedes e Borschiver, 2005). Infere-se portanto que a amostra possui uma base de artigos qualificados para este e estudos futuros, uma vez que 95% de toda amostra possui pelo menos mais de 1 citação já efetuada. De todos os 53 artigos da amostra, apenas 5 não houveram ainda citações, sendo um deles publicado em 2019, deduzindo sem tempo hábil para ser citado. Destes estudos apresentados na tabela 3, cabe o destaque para um artigo brasileiro, localizado na 12ª posição com 65 citações. Ademais, a média de citações por artigo é de 68, o que pode sugerir poucos trabalhos deste assunto sendo frequentemente citados.



**Figura 6.** Gráfico distribuição por setores

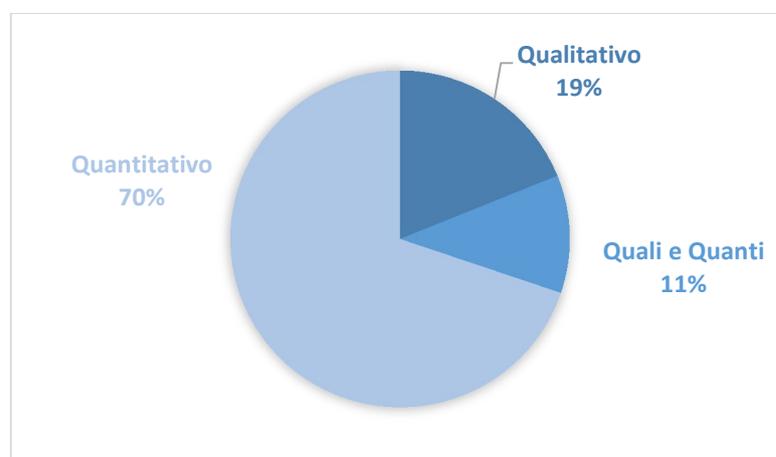
Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 6 revela que a amostra apresenta uma boa diversificação de setores, abordando desde o setor primário da economia até o setor terciário. Quando não especificava o tipo de

indústria que o estudo tratava, optou-se por colocar apenas como ‘indústria’. O setor ‘diversas’ corresponde aos setores não especificados nos artigos, impossibilitando afirmar qual o setor da pesquisa. Esse é o caso mais frequente que utiliza base secundária de dados. Imagina-se também que não há interesse, ou então, que há dificuldade em realizar pesquisa no setor do comércio, pois não houve nenhuma ocorrência nesta amostra, contraditoriamente dado que é visto como um dos setores da economia que mais crescem (Silva, Gomes, De Almeida, De Mendonça e Rosado, 2018).

## 4.2 Características metodológicas

As características metodológicas visam apresentar características técnicas utilizadas nas publicações como: tipos de abordagem, instrumentos de coleta utilizados, técnicas de análise de dados e os objetivos dos artigos.

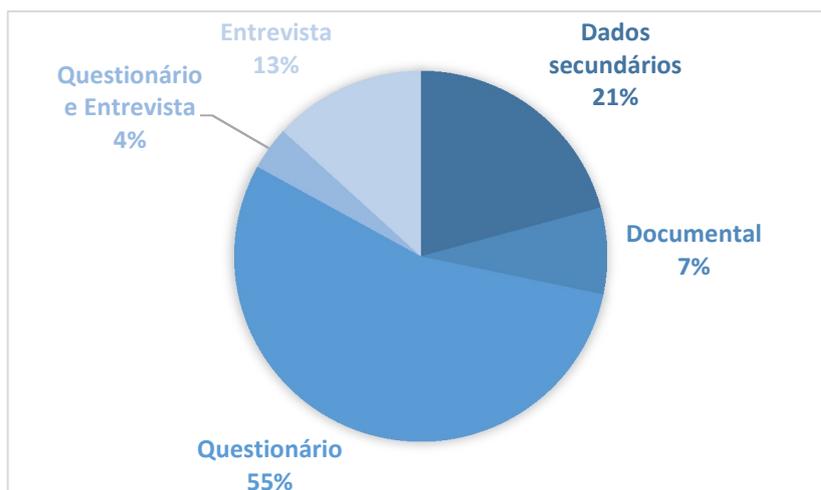


**Figura 7.** Gráfico tipos de abordagem

Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 7 evidencia o tipo de abordagem e demonstra que a maior parte dos estudos tem a intenção de mostrar relação entre variáveis, dentre eles o faturamento, para justificar o desempenho organizacional. Nota-se que o assunto tem uma preferência em relacionar variáveis, a partir de premissas preponderantemente dedutiva. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e permite chegar a conclusões de maneira puramente formal (Gil, 2017). Em menor número (19%) com abordagem apenas qualitativa, possuem um caráter mais indutivo do problema, relacionando comportamentos, motivações e outros fatores de forma subjetiva. As conclusões obtidas por meio da indução correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas (Gil, 2017).

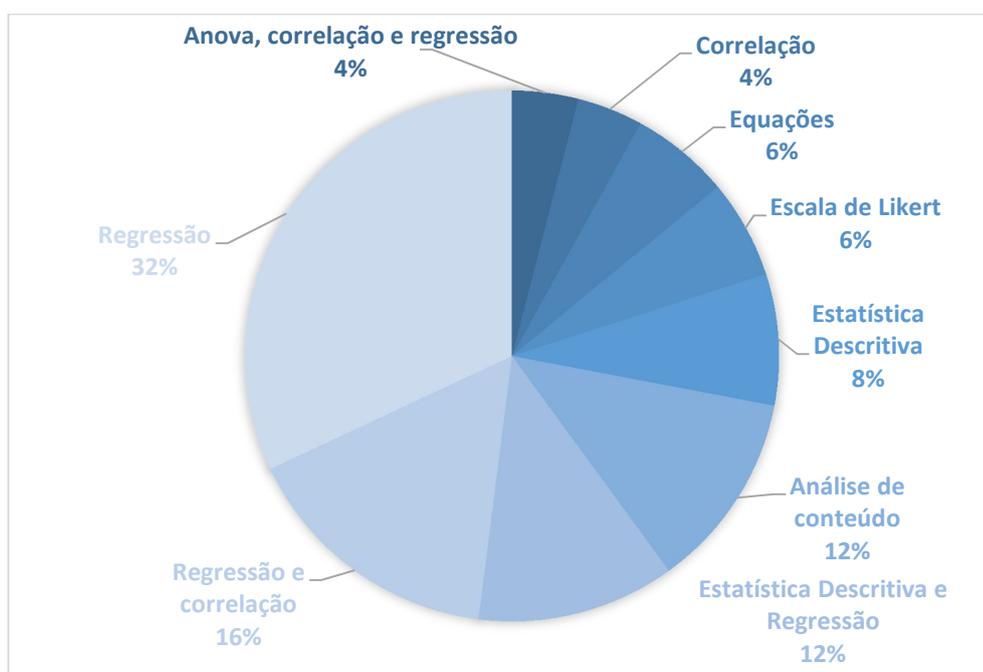
A figura 8, revela quais instrumentos de coleta de dados foram utilizados na amostra. O resultado sugere que o meio mais utilizado é o questionário, pois abrange 59% dos estudos. A base ‘dados secundários’ e ‘questionário’ são os meios de coleta mais utilizados para as entrevistas quantitativas desta amostra. Percebe-se portanto que estes são os instrumentos mais utilizados quando se pretende quantificar dados, buscando causa-efeito e um comportamento específico de determinada população, da mesma forma que nas pesquisas qualitativas, há maior incidência do uso de entrevistas e pesquisa documental.



**Figura 8.** Gráfico instrumentos de coleta de dados

Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 9 mostra as técnicas de análise de dados utilizada na amostra desta bibliometria. Essa informação pode ser significativa para as pesquisas futuras uma vez que levanta as técnicas mais comumente utilizadas sobre o assunto deste estudo. Pode-se dizer que a maior parte das técnicas utilizadas permite explorar e inferir relação de uma variável dependente (variável resposta) com variáveis independentes (variáveis explicatórias), visto que ‘regressão’, ‘anova’ e ‘correlação’ respondem por 68% da amostra. Assim, deduzi-se que essas técnicas estatísticas podem estar relacionadas com o tipo de abordagem do estudo, uma vez que 70% da amostra é quantitativo. Esse dado também pode dar suporte para novas pesquisas diante das características levantadas neste estudo.

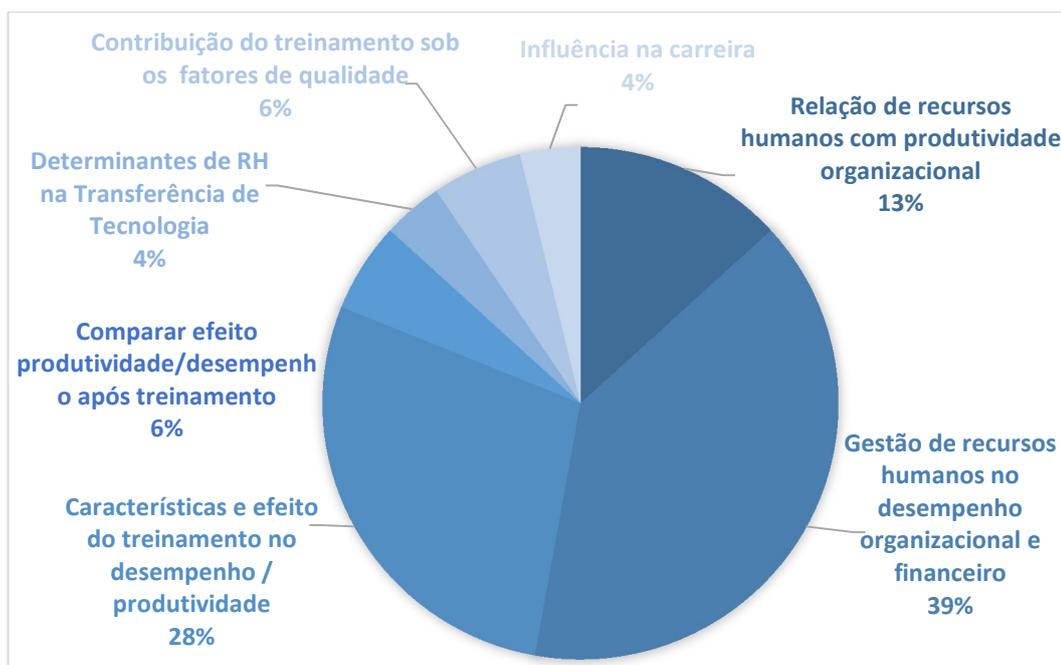


**Figura 9.** Gráfico análise de dados

Fonte: Elaborados pelo autores

Mediante análise dos objetivos gerais dos trabalhos da amostra (Figura10), foi possível agrupá-los em 7 diferentes categorias para análise: gestão de recursos humanos no desempenho organizacional e financeiro, características e efeito do treinamento no desempenho / produtividade, relação de recursos humanos com produtividade organizacional, comparar efeito produtividade / desempenho após treinamento, contribuição do treinamento sob os fatores de qualidade, determinantes de RH na transferência de tecnologia e influência na carreira.

Grande parte dos trabalhos (60%) visam verificar, analisar, relacionar e ou comparar variáveis associadas à gestão de recursos humanos de modo abrangente, dando enfoque sobre a produtividade, eficiência e desempenho organizacional e financeiro. A variável treinamento aparece em todos eles, e em sua maioria, dentro de um modelo teórico e ou estatístico, sendo testado em conjunto com outras variáveis. Essa característica pode indicar que ele é melhor explicado dentro de um conjunto de outras variáveis. Considerando que a maior parte não isolou a variável, infere-se que haja dificuldade em medi-la isoladamente, ou ainda, sob o aspecto metodológico, essa variável não seja tão significativa à luz da teoria deste estudo. Além disto, pode ser motivada pelo desinteresse dos pesquisadores no tema. Entretanto, de acordo com os achados deste estudo, acredita-se que em parte, a variável treinamento esteja incorporada ao modelo teórico que contemple outras variáveis explicativas, inserido no complexo Gestão de Recursos Humanos (GRH), abordado várias vezes nos artigos.



**Figura 10.** Gráfico objetivos dos trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores

Também cabe destacar que o treinamento exerce influência sobre a carreira, no processo de transferência de tecnologia e contribui para os fatores relacionados à qualidade, especialmente pela redução de perdas e otimização de processos.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo apresentar os principais aspectos da temática treinamento e seus efeitos no desempenho organizacional por meio de uma bibliometria, contemplando estudos publicados no período 2000 à 2019. Buscou-se num primeiro momento

apresentar um referencial teórico, seguido pelo perfil da amostra e por fim, as características metodológicas mais relevantes. Dentre as análises do perfil da amostra destaca-se um “outlier” no item ano de publicação, referente ano de 2015 com 10 publicações, diferenciando do restante da amostra, embora sem justificativa evidente. Além disto, um fator relevante diz respeito ao número de citações, indicando que a amostra é consistente, de qualidade e com rigor metodológico, pois compreende periódicos internacionais de importância científica, enquadrados em sua maioria nos estratos A2 à B4 da *qualis*, como é o caso dos periódicos *Journal of Management Development* (A2) com 6 artigos da amostra, seguido pelo *Industrial and commercial training* (A3) com 3 publicações, *Procedia economics and finance* (B2) e *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (B4) com 4 artigos cada.

Quanto ao país de filiação dos autores, os EUA está no topo do ranking, responsável por 10% de toda a amostra. Também é relevante o fato que a Europa e a Ásia, respondem juntas por 80% da produção. O Brasil porém é o único país da América Latina a aparecer no ranking, ocupando a 7ª posição. Pode-se deduzir que os autores Latinos não tem a cultura de publicar em língua estrangeira, seja pela exigência dos periódicos internacionais ou pelo desinteresse no assunto. Ainda relativo ao perfil da amostra, o resultado do cálculo da *Lei de Lotka* mostrou uma disparidade expressiva frente ao que determina essa lei. A *Lei de Zipf*, verificada com auxílio da Nuvem de Palavras, permitiu verificar as palavras mais frequentes e sua aderência à proposta desta bibliometria, como é o caso da palavra *Performance* com 53 palavras.

No que se refere as características metodológicas, pode-se dizer que a abordagem quantitativa e o instrumento de coleta de dados ‘questionário’, assim como a ferramenta de análise de dados ‘regressão’ são as mais indicadas para as pesquisas que abrangem a área da gestão de recursos humanos com foco no treinamento, produtividade e desempenho organizacional, sobretudo quando há interesse quantitativo. Além disto, a maior parte dos trabalhos (60%) visam verificar, analisar, relacionar e ou comparar variáveis associadas a gestão de recursos humanos de modo amplo, dando enfoque sobre a produtividade, eficiência e desempenho organizacional e financeiro. Neste sentido, indaga-se ainda que há aderência na proposição sobre o treinamento inserido no complexo da “gestão de recursos humanos” (GRH) e que o mesmo é pesquisado, em sua maioria, de forma conjunta com outras variáveis para compor a explicação da variável dependente. Verifica-se como ponto forte deste estudo, o fato de reunir em um único documento 11 grupos de informações bibliométricas, caracterizando-se com um fator marcante diante dos estudos desta área.

Como limitação, entende-se que as palavras chaves podem ter restrições quanto à utilização em outros periódicos, podendo sofrer distorções de semântica. Outro ponto limitante diz respeito a utilização das bases de dados que talvez concentrem alguns periódicos que não contemplaram satisfatoriamente a busca, como é o caso por exemplo, dos periódicos da área da psicologia, que tratam o tema treinamento e comportamento organizacional, não levantados nas buscas. Como sugestão de pesquisa futura, pode-se ampliar o levantamento de dados não contemplados neste estudo, como é o caso das sugestões de pesquisa futura dos estudos, além do levantamento e qualificação dos periódicos, assim como, verificação de redes de relacionamento entre autores, autores mais produtivos, entre outros.

## REFERÊNCIAS

Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership development program and leaders performance for mid-level managers in Saudi Petroleum Company, ARAMCO. *Arab Economic and Business Journal*, 13(1), 15-24.

Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.

Alvarado, R. U. (2002). A Lei de Lotka na bibliometria brasileira. *Ciência da informação*, 31(2).

Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 33(4), 411-425.

Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.

Chalofsky, N. (1992). A unifying definition for the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 175-182.

Chiavenato, I. (2009). *Gestão del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Manole, 2014.

Choi, H. J. (2009). Technology Transfer Issues and a New Technology Transfer Model. *Journal of Technology Studies*, 35(1), 49-57.

Da Silva, H., & Oishi, M. (2007). Um processo de avaliação do efeito do treinamento para melhoria da lucratividade nas empresas: uma avaliação conjugada de produtividade física e faturamento. *Revista de Negócios*, 5(4).

De Brito, R. P., & De Oliveira, L. B. (2016). A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*, 13(3), 94.

Demyen, S., & Popa, I. L. (2014). Methods of determining the level of performance achieved by human resources in small and medium sized enterprises, using the analysis of specific indicators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 43-50.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

Guedes, V. L., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *cinform–encontro nacional de ciência da informação*, 6.

Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.

Hassan, Morsheda; Hagen, Abdalla; Daigs, Ivan. (2005). Treating Human Resources as Valuable Assets Is A Strategic Weapon for Enhancing Labor Productivity: Empirical Evidence. *Competition Forum*. v. 3, p. 317-328, 2005.

Hu, P. (2007). Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking Financial Performance and Sustainable Competitive Advantage. Online Submission.

Iqbal Chaudhry, N., & Azam Roomi, M. (2010). Accounting for the development of human capital in manufacturing organizations: A study of the Pakistani textile sector. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(3), 178-195.

Junior, C. M., de Souza, M. T. S., dos Santos Parisotto, I. R., & Palmisano, A. (2016). As leis da Bibliometria em diferentes Bases de dados Científicos. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 111-123.

Kaplan, Robert S. & NORTON, David P. *Balanced Scorecard: a estratégia em ação*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1997.

Lo, M. C., Wang, Y. C., Wah, C. R. J., & Ramayah, T. (2016). Fatores críticos de sucesso para o desempenho organizacional de PMEs na Malásia: uma abordagem parcial de mínimos quadrados. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 18(61), 370-391.

Mendes, A. M., Moreira, J. C., Franco, L. J. V., Carolino, S. M. B., & Viana, W. D. V. (2009). Capacitação e desenvolvimento de pessoas: o treinamento e desenvolvimento pessoal dentro das organizações.

Opulencia, M. J. C., Sergio, R. P., Misajon, M. J., & Dickson, A. C. (2015). Training Interventions in Strengthening Technical Capability of Selected Organizations in the Philippines. *Procedia economics and finance*, 23, 1624-1627.

Pollanen, R., Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., & Mahama, H. (2017). Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 19(5), 725-746.

Quinn, R. E., Bright, D., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2015). *Becoming a master manager: A competing values approach*. John Wiley & Sons.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.

Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 443-452.

Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.

Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997.

Silva, F. A., Gomes, M. F. M., de Almeida, F. M., de Mendonça, T. G., & Rosado, P. L. (2018). Comércio internacional e crescimento econômico: uma análise considerando os setores e a assimetria de crescimento dos estados. *Nova Economia*, 28(3), 807-848.

Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.

Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU. *Journal of European industrial training*, 29(2), 112-134.

Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human resource development quarterly*, 6(2), 207-213.

Vieira, A. M., Ventura, A. F., Galiza, M. W. M., Oliveira, R. A., Souza, R. G. S., ... & Pennisi Filho, R. R. (2018). TREINAMENTO EMPRESARIAL E O PROCESSO DE COACHING. *Idea*, 9(1).

Walter, S. A., & Bach, T. M. (2013). Inserção de pesquisadores entrantes na área de estratégia: análise das relações de autoria e temas estudados no período de 1997-2010. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(1), 165-191.

Werlang, N. B., & Rossetto, C. R. (2019). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção*, 26(3).