



## TENDÊNCIAS DE CAPACITAÇÃO CORPORATIVA EM AMBIENTES HÍBRIDOS E VIRTUAIS NO VAREJO GLOBAL

### CORPORATE CAPABILITY BUILDING TRENDS IN HYBRID AND VIRTUAL ENVIRONMENTS IN GLOBAL RETAIL

### TENDENCIAS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES CORPORATIVAS EN ENTORNOS HÍBRIDOS Y VIRTUALES EN EL RETAIL GLOBAL



<https://doi.org/10.56238/levv15n43-140>

Data de submissão: 14/11/2024

Data de publicação: 14/12/2024

**Humberto Rego Barros**

#### RESUMO

A capacitação corporativa em ambientes híbridos e virtuais tornou-se um dos principais eixos estratégicos do varejo global, impulsionada pela digitalização e pela necessidade de adaptação a um mercado altamente competitivo e em constante transformação. Este estudo teve como objetivo analisar as tendências que permeiam os processos de aprendizagem organizacional no contexto híbrido e virtual, evidenciando os impactos sobre a formação de competências essenciais, a experiência do consumidor e a sustentabilidade das empresas. Por meio de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, apoiada em pesquisa bibliográfica, foi possível compreender que a combinação entre formatos presenciais e digitais amplia a flexibilidade dos programas de capacitação, e também promove maior inclusão e acessibilidade, fortalecendo a identidade organizacional e estimulando a inovação. Os resultados apontam que a personalização da aprendizagem, viabilizada por tecnologias digitais, contribui significativamente para o engajamento dos colaboradores, para a retenção de talentos e para a construção de experiências de consumo mais qualificadas. Conclui-se que a educação corporativa, estruturada em ambientes híbridos e virtuais, representa não só uma resposta às demandas atuais do varejo, mas uma condição indispensável para assegurar resiliência, competitividade e crescimento sustentável no cenário global.

**Palavras-chave:** Capacitação Corporativa. Ambientes Híbridos. Ambientes Virtuais. Varejo Global. Inovação.

#### ABSTRACT

Corporate training in hybrid and virtual environments has become one of the main strategic pillars of global retail, driven by digitalization and the need to adapt to a highly competitive and constantly changing market. This study aimed to analyze the trends shaping organizational learning processes in hybrid and virtual contexts, highlighting the impacts on skill development, customer experience, and business sustainability. Through a qualitative, exploratory, and descriptive approach, supported by bibliographic research, it was possible to understand that combining face-to-face and digital formats not only enhances the flexibility of training programs but also promotes greater inclusion and accessibility, strengthening organizational identity and fostering innovation. The results indicate that personalized learning, enabled by digital technologies, significantly contributes to employee engagement, talent retention, and the construction of more qualified consumer experiences. It is concluded that corporate education structured in hybrid and virtual environments represents not only



a response to current retail demands but also an essential condition for ensuring resilience, competitiveness, and sustainable growth in the global scenario.

**Keywords:** Corporate Training. Hybrid Environments. Virtual Environments. Global Retail. Innovation.

## RESUMEN

La formación corporativa en entornos híbridos y virtuales se ha convertido en uno de los principales pilares estratégicos del comercio minorista global, impulsada por la digitalización y la necesidad de adaptarse a un mercado altamente competitivo y en constante cambio. Este estudio tuvo como objetivo analizar las tendencias que permean los procesos de aprendizaje organizacional en el contexto híbrido y virtual, destacando su impacto en el desarrollo de competencias clave, la experiencia del consumidor y la sostenibilidad corporativa. Mediante un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, con apoyo en investigación bibliográfica, se evidenció que la combinación de formatos presenciales y digitales aumenta la flexibilidad de los programas de formación y promueve una mayor inclusión y accesibilidad, fortaleciendo la identidad organizacional e impulsando la innovación. Los resultados indican que el aprendizaje personalizado, facilitado por las tecnologías digitales, contribuye significativamente al compromiso de los empleados, la retención del talento y la creación de experiencias de consumo más cualificadas. En consecuencia, la formación corporativa, estructurada en entornos híbridos y virtuales, representa no solo una respuesta a las demandas actuales del comercio minorista, sino también una condición indispensable para garantizar la resiliencia, la competitividad y el crecimiento sostenible en el panorama global.

**Palabras clave:** Formación Corporativa. Entornos Híbridos. Entornos Virtuales. Comercio Minorista Global. Innovación.

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico, intensificado pela digitalização global, provocou profundas transformações nos modelos de trabalho e nos processos de aprendizagem organizacional, sendo perceptível que as empresas passaram a buscar estratégias inovadoras para capacitar suas equipes em ambientes que conciliam presencialidade e virtualidade, fenômeno que não se limita ao contexto nacional, mas assume proporções globais, especialmente em setores que demandam atualização contínua, como o varejo, em que a competitividade depende diretamente da qualificação dos colaboradores e da adaptação a novos formatos de interação e consumo (Cruz, 2021).

O varejo contemporâneo, caracterizado pela integração de canais físicos e digitais, exige profissionais capazes de atuar em cenários complexos, onde a experiência do consumidor se dá em múltiplos pontos de contato, fenômeno este denominado *omnichannel*, que redefine as formas de consumo e, conseqüentemente, as estratégias de formação profissional, uma vez que a capacitação deve contemplar habilidades técnicas, digitais e relacionais, favorecendo a compreensão das novas dinâmicas de mercado e sustentando a vantagem competitiva das organizações (Guimarães, 2021).

Nesse sentido, a capacitação corporativa em ambientes híbridos e virtuais se apresenta como elemento estratégico, pois possibilita a construção de processos educacionais contínuos e personalizados, com uso intensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), capazes de promover flexibilidade, acessibilidade e inovação, em um cenário marcado pela aceleração digital e pela intensificação do trabalho remoto, fatores que se consolidaram especialmente a partir da pandemia de Covid-19 (Campos et al., 2021).

As mudanças impostas pela pandemia impactaram diretamente o mundo do trabalho, obrigando empresas a migrarem abruptamente suas práticas para o digital e a repensarem suas estratégias de capacitação, evidenciando a necessidade de programas de treinamento corporativo mais adaptáveis, criativos e sustentáveis, em que metodologias como e-learning, blended learning e plataformas colaborativas tornaram-se recursos fundamentais para manter a produtividade e a integração entre equipes dispersas geograficamente (Campos et al., 2023). Apesar de fabricantes de tecnologia utilizarem metodologias de ensino à distância como E-learning, Mobile-learning e até mesmo canais digitais em sistemas de TV por assinatura desde 2007, o varejo e outros segmentos vieram a conhecer profundamente após a pandemia.

O estudo da capacitação corporativa em ambientes híbridos e virtuais no varejo global justifica-se, sobretudo, pelo fato de que este setor, ao concentrar grande número de trabalhadores e operar em intensa dinâmica de consumo, demanda qualificação constante, tanto para atender ao perfil mutável do consumidor quanto para lidar com a incorporação de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, realidade aumentada e análise preditiva de dados, ferramentas que não só transformam a

experiência do cliente, mas redefinem o próprio papel dos profissionais na cadeia de valor (Morais et al., 2020).

Nesse contexto, a literatura evidencia que organizações que investem em educação corporativa baseada em TICs ampliam suas possibilidades de integração cultural, comunicação interna e alinhamento estratégico, fortalecendo a identidade organizacional e garantindo maior engajamento das equipes, o que se traduz em ganhos de competitividade em um mercado globalizado, cada vez mais dependente da inovação e da capacidade de adaptação às mudanças (Paim et al., 2011).

O fenômeno da educação corporativa mediada por plataformas digitais e ambientes virtuais também se relaciona com a tendência de valorização do capital humano como ativo essencial para a sustentabilidade das organizações, uma vez que a rápida obsolescência do conhecimento impõe ciclos contínuos de atualização, transformando o aprendizado em um processo permanente, integrado às estratégias organizacionais, em que universidades corporativas, centros de treinamento e programas híbridos se consolidam como instrumentos fundamentais (Ghedine et al., 2006).

A pesquisa acerca da expansão da educação a distância no Brasil demonstra que a modalidade não se restringe ao ensino superior, mas alcança também o mundo corporativo, onde as empresas assumem papel protagonista na criação de programas próprios, alinhados às suas estratégias de crescimento e às necessidades regionais, evidenciando que a democratização do acesso ao conhecimento e a equidade nas oportunidades de formação são fatores decisivos para ampliar a competitividade em contextos diversos (Araujo, 2015).

Assim, este estudo tem como objetivo analisar as tendências da capacitação corporativa em ambientes híbridos e virtuais no varejo global, compreendendo como as organizações estão estruturando seus programas de treinamento e quais os impactos dessas práticas na formação de competências essenciais para a atuação em mercados cada vez mais integrados e digitais.

A justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa encontra respaldo na necessidade de fornecer subsídios acadêmicos e práticos para gestores, educadores e formuladores de políticas organizacionais, de modo a promover reflexões sobre a importância de estruturar estratégias de capacitação inovadoras, inclusivas e eficientes, que respondam não só às demandas imediatas de produtividade, mas que também colaborem para o fortalecimento da resiliência e da sustentabilidade do varejo global em um cenário de constante transformação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CAPACITAÇÃO CORPORATIVA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

A capacitação corporativa consolidou-se como um dos pilares estratégicos das organizações contemporâneas, pois permite alinhar competências individuais às necessidades institucionais, em um processo contínuo de desenvolvimento que ultrapassa o modelo tradicional de treinamento pontual,

evoluindo para uma lógica de aprendizagem organizacional permanente, fenômeno este impulsionado pelas Tecnologias da Informação e Comunicação, que ampliaram a possibilidade de alcance, personalização e adaptação dos conteúdos às diferentes realidades profissionais (Campos et al., 2021).

O ambiente digital trouxe uma nova dinâmica ao processo de aprendizagem nas empresas, uma vez que as metodologias baseadas em e-learning e blended learning permitiram a criação de trilhas formativas customizadas, em que cada colaborador pode evoluir de acordo com seu ritmo e suas necessidades, democratizando o acesso ao conhecimento e reduzindo barreiras geográficas, o que se mostrou fundamental durante a pandemia, quando o distanciamento social acelerou a adoção de plataformas virtuais e a transformação digital nos processos de capacitação (Campos et al., 2023).

A literatura demonstra que, para além da transmissão de conteúdos técnicos, a capacitação corporativa digital fortalece a comunicação interna e a cultura organizacional, tornando-se um instrumento essencial de integração entre diferentes setores e equipes, principalmente em contextos de trabalho híbrido, onde a coesão cultural e o alinhamento estratégico são determinantes para a eficiência dos processos e para a manutenção da identidade corporativa (Paim et al., 2011).

Essa evolução da aprendizagem corporativa está diretamente associada ao fenômeno da rápida obsolescência do conhecimento, que exige dos trabalhadores atualização constante, considerando que os ciclos de inovação tecnológica encurtaram o tempo de validade das competências, forçando empresas a adotarem programas de formação contínua, flexíveis e adaptáveis às mudanças do mercado global (Ghedine et al., 2006).

Um ponto de destaque é a adoção de universidades corporativas e centros de treinamento internos como instrumentos de institucionalização da aprendizagem, o que possibilita maior controle sobre a qualidade dos conteúdos, a adequação às necessidades estratégicas da organização e a valorização do capital humano como ativo essencial, consolidando a ideia de que o conhecimento é recurso central para a competitividade e a sustentabilidade empresarial (Araujo, 2015).

No varejo, essa tendência assume ainda maior relevância, visto que o setor concentra elevado número de colaboradores em contato direto com os consumidores, exigindo constante atualização em competências relacionais, tecnológicas e de atendimento, fatores que impactam diretamente a experiência de compra e a fidelização do cliente, em um contexto cada vez mais competitivo e digitalizado (Moraes et al., 2020).

A relação entre capacitação e desempenho organizacional também foi explorada por estudos que evidenciam a importância da orientação para o mercado como fator que influencia positivamente os resultados e a percepção externa de sucesso das empresas, destacando-se que a qualificação dos colaboradores constitui elemento decisivo para que as organizações sejam capazes de responder com agilidade às demandas dos consumidores e às transformações do ambiente competitivo (Paim et al., 2011).

As iniciativas de educação corporativa mediadas pela internet em grandes empresas brasileiras demonstraram que, além da redução de custos logísticos e da flexibilidade de acesso, os programas digitais de capacitação oferecem retorno significativo sobre o investimento, sobretudo ao promoverem maior engajamento, eficiência e inovação nos processos internos, confirmando que a aprendizagem digital não é apenas alternativa emergencial, mas uma tendência consolidada (Ghedine et al., 2006).

O crescimento da educação a distância no Brasil evidencia que a modalidade tornou-se um vetor de democratização do conhecimento, permitindo o acesso de públicos historicamente excluídos das oportunidades educacionais presenciais, movimento que se refletiu também nas organizações privadas, que incorporaram a EaD como estratégia de inclusão e fortalecimento da qualificação profissional (Araujo, 2015).

Desse modo, a capacitação corporativa em ambientes híbridos e virtuais deve ser compreendida como uma resposta demandas imediatas do mercado, e como uma estratégia de longo prazo, capaz de sustentar a resiliência organizacional e de potencializar a inovação, preparando as empresas para lidar com incertezas e mudanças rápidas no cenário global (Campos et al., 2023).

A transformação digital também trouxe à tona o desafio de equilibrar o uso intensivo de tecnologias com a preservação da dimensão humana do trabalho, uma vez que a aprendizagem corporativa não se limita ao desenvolvimento técnico, mas envolve também a construção de valores, atitudes e competências socioemocionais, indispensáveis para o engajamento e a retenção de talentos em ambientes virtuais e híbridos (Campos et al., 2021).

## 2.2 AMBIENTES HÍBRIDOS E VIRTUAIS COMO ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM

A evolução das práticas de capacitação corporativa está intimamente relacionada à consolidação dos ambientes híbridos e virtuais como espaços privilegiados de aprendizagem, pois a integração entre formatos presenciais e digitais permite a construção de trajetórias formativas mais flexíveis, capazes de atender a diferentes perfis de trabalhadores e demandas organizacionais, constituindo-se em um modelo adaptativo que combina a valorização da experiência física com a eficiência e acessibilidade do espaço digital (Campos et al., 2021).

Os ambientes híbridos representam uma síntese entre a aprendizagem tradicional, marcada pela interação face a face, e a inovação proporcionada pelas tecnologias digitais, criando condições para que os processos educacionais corporativos transcendam barreiras físicas e temporais, ampliando o alcance das ações formativas e garantindo a inclusão de colaboradores localizados em diferentes regiões, aspecto especialmente relevante em empresas com atuação nacional e global (Campos et al., 2023).

Essa modalidade de aprendizagem rompe com a lógica centralizada do ensino, promovendo um modelo descentralizado em que o colaborador assume papel ativo em sua formação, explorando

recursos digitais como plataformas de e-learning, salas virtuais, fóruns de discussão e simuladores interativos, recursos que possibilitam maior engajamento e autonomia, além de facilitarem a construção coletiva do conhecimento dentro das organizações (Ghedine et al., 2006).

No âmbito corporativo, os ambientes virtuais configuram-se como instrumentos de integração cultural, permitindo que colaboradores dispersos geograficamente compartilhem valores, objetivos e práticas organizacionais, superando distâncias físicas e promovendo maior coesão, o que reforça a importância da tecnologia como mediadora do aprendizado e da identidade institucional em um mundo cada vez mais digitalizado (Paim et al., 2011).

As universidades corporativas e centros de treinamento virtuais emergiram como soluções estratégicas nesse contexto, oferecendo programas personalizados que alinham conteúdos à cultura e às necessidades específicas de cada empresa, fortalecendo a percepção de pertencimento dos colaboradores e, ao mesmo tempo, garantindo maior controle sobre a qualidade e a pertinência das práticas formativas (Araujo, 2015).

O conceito de *omnichannel* aplicado ao varejo também se reflete nos processos educacionais, uma vez que a jornada de aprendizagem do colaborador pode transitar entre canais físicos e digitais de forma contínua e integrada, de modo semelhante à jornada de compra do consumidor, exigindo que as empresas desenvolvam experiências educacionais coesas, fluidas e livres de barreiras, de forma a garantir maior eficiência e adesão (Guimarães, 2021).

As pesquisas em *omnichannel* apontam que a integração entre diferentes pontos de contato aumenta a satisfação e a fidelização do consumidor, lógica que também se aplica à educação corporativa, pois a diversificação de formatos de aprendizagem amplia a motivação e o engajamento dos colaboradores, favorecendo a retenção de talentos e o desenvolvimento de competências críticas para a competitividade empresarial (Morais et al., 2020).

Além disso, os ambientes virtuais permitem o uso de metodologias ativas, como gamificação, estudos de caso interativos e aprendizagem baseada em projetos, estratégias que tornam o processo formativo mais dinâmico e contextualizado, estimulando a criatividade, a resolução de problemas e a inovação, elementos fundamentais para o sucesso no varejo global, onde a experiência do cliente é fortemente influenciada pela capacidade dos colaboradores em propor soluções inovadoras (Campos et al., 2023).

Outra visão importante está na personalização da aprendizagem possibilitada pelas plataformas digitais, que utilizam algoritmos e análise de dados para recomendar conteúdos de acordo com o perfil, o desempenho e as necessidades de cada colaborador, promovendo maior eficiência no processo de capacitação e garantindo que o investimento em treinamento gere resultados concretos em termos de desempenho organizacional (Campos et al., 2021). Isso inclui também os sistemas de avaliação de



conhecimento e mensuração de aprendizado. Testes de conhecimento são aplicados em plataformas de e-learning e permitem ao participante revisar o conteúdo e focar nos aspectos mais relevantes.

O trabalho híbrido, que combina atividades presenciais e remotas, também reforça a importância dos ambientes virtuais de aprendizagem, pois os mesmos permitem a manutenção de programas contínuos de capacitação, independentemente da localização física dos colaboradores, o que garante a continuidade da formação mesmo em situações de instabilidade, como crises sanitárias ou econômicas que exigem ajustes na dinâmica laboral (Araujo, 2015).

Nesse cenário, torna-se evidente que os ambientes híbridos e virtuais não substituem, mas complementam os espaços físicos de aprendizagem, resultando em modelos educacionais mais completos, capazes de integrar tecnologia e interação humana, garantindo não somente a aquisição de conhecimentos técnicos, mas também o desenvolvimento de competências socioemocionais essenciais para o trabalho em equipe e a liderança em ambientes complexos (Paim et al., 2011).

## 2.3 TENDÊNCIAS NO VAREJO GLOBAL E A CAPACITAÇÃO CORPORATIVA

O varejo global passa por um processo de transformação contínua impulsionado pela digitalização e pela integração de canais de venda, fenômeno que redefine a forma como consumidores interagem com marcas e produtos, exigindo das empresas não somente a inovação em seus modelos de negócio, mas também o investimento estratégico em capacitação corporativa, de modo a preparar profissionais para atuar em um ambiente marcado pela volatilidade, pela velocidade da informação e pela personalização extrema das experiências de consumo (Cruz, 2021).

O conceito de *omnichannel* consolidou-se como tendência dominante no varejo mundial, caracterizado pela integração de canais físicos e digitais de forma fluida, permitindo que o consumidor transite entre diferentes pontos de contato sem barreiras, o que implica uma nova configuração da jornada de compra e exige que os colaboradores desenvolvam competências digitais, relacionais e analíticas para oferecer suporte a experiências cada vez mais sofisticadas e personalizadas (Guimarães, 2021).

Observa-se que a educação corporativa deve acompanhar tais transformações, estruturando programas que privilegiem a formação em tecnologias emergentes, como inteligência artificial, big data, realidade aumentada e plataformas de automação, que não só sustentam os processos operacionais das empresas, mas também criam novas formas de interação com o consumidor, exigindo dos trabalhadores constante atualização e adaptação às inovações (Campos et al., 2023).

O impacto da pandemia de Covid-19 acelerou a consolidação de modelos híbridos de varejo, em que a presença física e a virtualidade se combinam para atender ao consumidor de maneira mais flexível e eficiente, reforçando que a capacitação corporativa precisa estar alinhada a esse cenário,



desenvolvendo competências que vão desde o domínio de plataformas digitais até a habilidade de criar experiências de atendimento humanizadas em meio virtual (Campos et al., 2021).

A literatura evidencia que as organizações que investem em programas contínuos de capacitação para seus colaboradores conseguem manter maior resiliência frente às crises, pois dispõem de equipes preparadas para atuar em cenários de incerteza e para propor soluções inovadoras, o que reforça o papel da formação corporativa como elemento de competitividade estratégica no mercado global (Paim et al., 2011).

Também é importante a mudança no perfil dos consumidores, especialmente das gerações mais jovens, conhecidas como nativos digitais, que demandam experiências integradas, imediatas e personalizadas, o que obriga as empresas a adaptarem seus processos de atendimento e a desenvolverem profissionais capazes de atuar de maneira multicanal, compreendendo que a linha entre físico e virtual tornou-se praticamente inexistente (Moraes et al., 2020).

Estudos demonstram que a capacitação corporativa em ambientes híbridos responde às necessidades do mercado, mas também fortalece a identidade organizacional, ao promover o alinhamento de valores e estratégias em um contexto de descentralização das operações, onde equipes trabalham de forma remota e distribuída, exigindo maior coesão e clareza nos objetivos institucionais (Ghedine et al., 2006).

Além disso, a expansão da educação a distância no Brasil e em outros países emergentes evidencia que a modalidade tornou-se um instrumento essencial para a democratização do acesso ao conhecimento, fator que impacta diretamente o varejo, uma vez que possibilita formar profissionais em larga escala, de maneira acessível e eficiente, reduzindo desigualdades regionais e fortalecendo a competitividade das empresas em diferentes mercados (Araujo, 2015).

As tendências do varejo global apontam para um cenário cada vez mais orientado por dados, em que o uso de análises preditivas permite compreender padrões de comportamento do consumidor e antecipar demandas, o que exige que os colaboradores desenvolvam competências analíticas e digitais avançadas, capazes de interpretar e aplicar informações estratégicas em tempo real, fortalecendo a tomada de decisão e a inovação organizacional (Guimarães, 2021).

A capacitação corporativa, nesse sentido, deve deixar de ser vista como atividade pontual e assumir papel central nas estratégias empresariais, constituindo-se em um processo contínuo de aprendizagem, que acompanha a evolução do mercado e garante que os trabalhadores estejam sempre preparados para lidar com novas tecnologias, novos modelos de negócios e novos perfis de consumidores (Campos et al., 2023).

O varejo global, ao incorporar práticas de sustentabilidade e responsabilidade social, também redefine os conteúdos da capacitação corporativa, uma vez que os colaboradores precisam estar preparados para atuar em um ambiente em que as decisões de consumo são fortemente influenciadas

por valores éticos e ambientais, tornando essencial a formação em competências que unam inovação tecnológica e responsabilidade social (Cruz, 2021).

Portanto, compreender as tendências do varejo global em relação à capacitação corporativa significa reconhecer que a qualificação contínua dos colaboradores constitui o principal diferencial competitivo das empresas, pois em um cenário marcado pela integração de canais, pela valorização da experiência do cliente e pela aceleração tecnológica, apenas organizações que investem em conhecimento e inovação conseguem sustentar sua relevância e competitividade no longo prazo (Morais et al., 2020).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, uma vez que busca analisar fenômenos contemporâneos relacionados à capacitação corporativa em ambientes híbridos e virtuais no varejo global, visando produzir conhecimentos que possam ser aplicados de maneira prática no contexto organizacional. Do ponto de vista da abordagem, trata-se de um estudo qualitativo, pois privilegia a interpretação de dados e a análise de significados, considerando os aspectos subjetivos e sociais envolvidos na transformação dos processos de aprendizagem (Lakatos; Marconi, 2017).

A abordagem utilizada foi a exploratória e descritiva, já que pretende proporcionar maior familiaridade com o problema e descrever características relevantes sobre a capacitação corporativa no contexto do varejo global, destacando as tendências e implicações de sua aplicação em cenários híbridos e virtuais. Esse delineamento permite identificar fatores que influenciam as estratégias educacionais das empresas e como elas refletem na competitividade do setor (Gil, 2019).

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros, artigos científicos e publicações acadêmicas nacionais e internacionais que tratam da temática, possibilitando a análise crítica e comparativa de conceitos, modelos e experiências. Esse tipo de pesquisa é essencial quando se busca compreender fenômenos já estudados por outros autores e construir um referencial teórico que sustente as análises e discussões (Lakatos; Marconi, 2017).

A coleta de dados priorizou fontes de caráter científico, garantindo a confiabilidade das informações utilizadas. A seleção do material seguiu critérios de relevância temática, atualidade e rigor metodológico, de forma a assegurar que o corpus analisado refletisse a realidade das práticas de capacitação corporativa no varejo em escala global. A análise concentrou-se na identificação de convergências e divergências entre os autores, bem como nas lacunas existentes que justificam novas investigações (Gil, 2019).

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, a qual permite interpretar mensagens, documentos e informações de forma sistemática, identificando categorias temáticas que emergem do material examinado. Tal procedimento é adequado para pesquisas

qualitativas, pois possibilita compreender significados, inferir tendências e propor interpretações que ultrapassam a descrição superficial dos fenômenos (Lakatos; Marconi, 2017).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Revelou-se através da análise dos estudos que a capacitação corporativa em ambientes híbridos e virtuais se consolidou como prática estratégica nas empresas globais, sobretudo no varejo, em razão da necessidade de alinhar competências individuais às exigências do mercado digital, fortalecendo a cultura organizacional e ampliando a capacidade competitiva em cenários de transformação acelerada (Campos et al., 2021).

Identificou-se que as empresas que adotam programas contínuos de formação baseados em plataformas digitais apresentam maior flexibilidade para responder a crises, como a vivenciada durante a pandemia, pois seus colaboradores já estavam habituados a interagir em ambientes virtuais, o que garantiu a continuidade das operações e reduziu os impactos decorrentes das restrições físicas impostas nesse período (Campos et al., 2023).

Outro resultado relevante foi a constatação de que o investimento em capacitação digital favorece o desempenho operacional, mas também o engajamento dos colaboradores, uma vez que programas de treinamento híbridos possibilitam maior personalização e autonomia, fatores diretamente relacionados à motivação e à retenção de talentos em empresas do setor varejista (Paim et al., 2011).

Verificou-se ainda que os ambientes virtuais de aprendizagem oferecem vantagens significativas na gestão da diversidade cultural e geográfica das equipes, possibilitando a integração de colaboradores localizados em diferentes países ou regiões, aspecto crucial no varejo global, onde a padronização de processos deve coexistir com a adaptação às especificidades locais (Araujo, 2015).

Os resultados apontam também para a importância da adoção de metodologias ativas, como gamificação, aprendizagem baseada em problemas e simulações digitais, que tornam o processo formativo mais dinâmico, interativo e aplicável às situações reais de trabalho, garantindo que os colaboradores absorvam conhecimento, e desenvolvam competências práticas que impactam diretamente a experiência do consumidor (Ghedine et al., 2006).

Destacou-se que colaboradores bem preparados conseguem oferecer um atendimento mais ágil, empático e personalizado, fortalecendo a relação de confiança entre consumidor e marca, o que se traduz em maior vantagem competitiva no mercado global (Moraes et al., 2020).

A análise mostra ainda que o modelo *omnichannel*, amplamente adotado pelo varejo internacional, exige profissionais capazes de transitar entre diferentes canais de forma integrada, o que só é possível mediante programas de formação que contemplem competências digitais, habilidades de comunicação e domínio de ferramentas tecnológicas, confirmando a relevância da capacitação corporativa como fator determinante para a implementação dessa estratégia (Guimarães, 2021).

O estudo revelou que a personalização da aprendizagem é um dos maiores diferenciais dos ambientes virtuais, pois por meio de algoritmos e análise de dados é possível identificar lacunas individuais e recomendar conteúdos específicos para cada colaborador, tornando a formação mais eficiente e direcionada, ao mesmo tempo em que otimiza o uso dos recursos organizacionais (Campos et al., 2023).

Um achado importante está relacionado ao fortalecimento da identidade organizacional por meio da educação corporativa digital, visto que os programas de treinamento funcionam como instrumentos de comunicação interna, reforçando valores, missão e visão das empresas, promovendo coesão entre equipes dispersas e sustentando o alinhamento estratégico em meio a contextos de descentralização do trabalho (Campos et al., 2021).

Os resultados também demonstram que a capacitação corporativa em ambientes híbridos está diretamente associada à capacidade de inovação das empresas, pois trabalhadores constantemente atualizados conseguem identificar oportunidades, propor melhorias e adaptar processos, criando condições para que as organizações se mantenham competitivas em um mercado global em constante transformação (Paim et al., 2011).

Outro ponto de destaque é a democratização do acesso à aprendizagem proporcionada pelos ambientes virtuais, que ampliam a inclusão de trabalhadores em diferentes contextos socioeconômicos e geográficos, reduzindo desigualdades e promovendo maior equidade nas oportunidades de formação profissional, aspecto essencial em mercados globais que operam com diversidade cultural (Araujo, 2015).

A análise evidencia também que a combinação entre ambientes físicos e virtuais potencializa a aprendizagem, pois permite unir a riqueza da interação presencial com a flexibilidade do digital, criando experiências mais completas e integradas, o que amplia as possibilidades de desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais nos colaboradores (Ghedine et al., 2006).

Dessa forma, evidenciou-se que empresas que estruturam programas de capacitação alinhados às tendências do varejo global, como a centralidade da experiência do consumidor e o uso intensivo de tecnologias digitais, conseguem não só melhorar seus processos internos, mas também diferenciar-se estrategicamente no mercado, fortalecendo sua imagem e ampliando sua participação em cenários competitivos (Morais et al., 2020).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise desenvolvida ao longo desta pesquisa evidencia que a capacitação corporativa em ambientes híbridos e virtuais se consolidou como um elemento estratégico para o varejo global, pois responde de forma eficaz às transformações tecnológicas, sociais e culturais que caracterizam o cenário contemporâneo. O estudo permitiu compreender que a integração entre diferentes formatos de

aprendizagem possibilita às empresas maior adaptabilidade, resiliência e competitividade, ao mesmo tempo em que fortalece a identidade organizacional e o engajamento dos colaboradores.

Foi possível perceber que a adoção de metodologias digitais e híbridas contribui para ampliar o alcance e a acessibilidade das ações formativas, democratizando o acesso ao conhecimento e garantindo que trabalhadores de diferentes regiões e contextos socioeconômicos tenham a oportunidade de desenvolver competências alinhadas às demandas do mercado global. Esse movimento aponta para uma tendência de inclusão e equidade, que reforça o papel social das organizações no fortalecimento do capital humano.

A capacitação corporativa em ambientes digitais não se limita a transmitir conteúdos técnicos, mas favorece a construção de valores, atitudes e competências socioemocionais, fundamentais para sustentar a inovação, a criatividade e a liderança em ambientes complexos. A combinação entre tecnologia e interação humana mostrou-se indispensável para a formação integral dos profissionais, preparando-os para o presente, e também para os desafios futuros.

Além disso, o investimento em programas de formação contínua fortalece a relação entre empresa e consumidor, pois colaboradores mais bem preparados conseguem oferecer experiências de atendimento mais qualificadas, personalizadas e empáticas. Essa relação direta entre capacitação e satisfação do cliente confirma que a aprendizagem organizacional deve ser entendida como fator de diferenciação competitiva no varejo global.

A pesquisa mostrou ainda que o varejo contemporâneo exige profissionais capazes de atuar em um contexto multicanal, em que a jornada do consumidor se desenvolve de maneira integrada entre o físico e o digital. Essa realidade reforça a necessidade de estratégias de capacitação que contemplem habilidades digitais, comunicacionais e analíticas, garantindo que os trabalhadores estejam aptos a transitar com segurança em ambientes híbridos e a oferecer soluções inovadoras e criativas para demandas complexas.

A adoção de plataformas digitais de aprendizagem, apoiadas por recursos como algoritmos, inteligência artificial e análise de dados, revelou-se como uma das maiores inovações nos processos de capacitação, possibilitando personalização, eficiência e direcionamento das ações formativas. Essa inovação não só melhora os resultados organizacionais, mas também contribui para o desenvolvimento individual dos colaboradores, promovendo maior motivação e engajamento. A personalização do ambiente de aprendizado é um fator que aproxima o participante da empresa, pois ao ter um espaço “customizado”, utilizando avatares, ícones, cores em seu “dashboard”, o participante acaba por ter uma presença mais ativa na plataforma.

Com base no estudo realizado, compreende-se que a capacitação corporativa deve ser encarada como um processo contínuo e estratégico, capaz de acompanhar a velocidade das mudanças tecnológicas e de responder às novas demandas do mercado. Organizações que estruturam suas



políticas de formação nessa perspectiva se destacam pela capacidade de inovação e pela resiliência, assegurando sua relevância e sustentabilidade em um ambiente de intensa competitividade.

Assim, a capacitação corporativa em ambientes híbridos e virtuais não é apenas uma tendência passageira, mas um caminho irreversível para o futuro do varejo global. A pesquisa reforça a importância de que gestores e organizações adotem a aprendizagem contínua como eixo central de suas estratégias, investindo em programas inclusivos, inovadores e alinhados às transformações do mundo do trabalho, de modo a garantir não apenas resultados imediatos, mas também a construção de vantagens competitivas sustentáveis.



## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Carla Busato Zandavalli Maluf de. A expansão no Ensino Superior a Distância em Mato Grosso do Sul, no período de 2000 a 2012. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 311-340, abr./jun. 2015.
- CAMPOS, Rita de Cássia Leal; MACIEL, Gustavo Nunes; CAMPOS, Alyce Cardoso; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Educação corporativa e o uso das TICs: o comportamento de profissionais em tempos de pandemia. SEMEAD – Seminários em Administração, São Paulo, v. 24, p. 1-15, 2021.
- CAMPOS, Rita de Cássia Leal; MACIEL, Gustavo Nunes; CAMPOS, Alyce Cardoso; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Educação corporativa e o uso das TICs: o comportamento de profissionais em tempos de pandemia. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, Ribeirão Preto, v. 15, n. 1, p. 77-95, 2023.
- CRUZ, Lyon Taiyo Kojima Souza. Entre o físico e o virtual: transformações do varejo na era do e-commerce. 2021. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.
- GHEDINE, Tatiana; TESTA, Maurício Gregianin; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 427-455, maio/jun. 2006.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUIMARÃES, Marcelo Alberto. Recomendações para o projeto omnichannel no varejo: conectando gestão de canais e experiência do usuário cross-channel. 2021. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MORAIS, Aline Silva Autran de; CARNIEL, Cristhian Cagliari; SILVA, Iara da. O omnichannel como experiência para os jovens consumidores do vinho brasileiro. XXIII SEMEAD – Seminários em Administração, São Paulo, p. 1-16, 2020.
- PAIM, Newton Amaral; LARA, José Edson; CHRISTINO, Juliana Maria Magalhães. Relações quantitativas entre orientação para o mercado, desempenho organizacional e a percepção externa de sucesso em instituições de pesquisas tecnológicas afiliadas à ABIPTI. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1059-1077, 2011.