

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL VALE DO SÃO FRANCISCO - FEVASF
ESCOLA SUPERIOR EM MEIO AMBIENTE - ESMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
GEOVANNA CRISTINA SILVA DE OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS: ENFOQUE EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

IGUATAMA -MG

2024

GEOVANNA CRISTINA SILVA DE OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS: ENFOQUE EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade Iguatama/MG – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Me. Antônio Eustáquio Santos.

IGUATAMA -MG

2024

Ficha catalográfica

GEOVANNA CRISTINA SILVA DE OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS: ENFOQUE EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade Iguatama/MG – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Me. Antônio Eustáquio Santos.

Me. Antônio Eustáquio Santos.

Faculdade Iguatama

Orientador

Rayane Gabriela Pedrosa Campideli.

Faculdade Iguatama

Examinadora Interna

Cleiton Magela Luz.

Faculdade Iguatama

Examinador Externo

Iguatama, 17 de dezembro de 2024

Dedico o presente trabalho a minha família
que, sob muito sol, me fizeram chegar até
aqui.

AGRADECIMENTOS

Hoje, enquanto alcanço mais uma etapa significativa em minha vida, quero expressar a imensa gratidão que sinto à Deus e meus pais José Adriano e Juliana, que desde o primeiro momento, nunca mediram esforços para me apoiar e ajudar a realizar meus sonhos. Estiveram ao meu lado, foram meus pilares, minha fonte de força e inspiração. Esta conquista é tão de vocês quanto minha, dedico minha graduação a vocês, como expressão do amor e gratidão que sinto.

Agradeço aos professores Cleiton Luz e Rayane Campideli por cada lição e por compartilharem seu conhecimento de maneira tão generosa. Em especial ao professor Antônio Santos, que sempre demonstrou atenção e cuidado em me orientar. Sua paciência e disposição para me ouvir fizeram toda a diferença na minha jornada. Agradeço a todos vocês, que com dedicação e profissionalismo, contribuíram para o meu crescimento.

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”

(O Pequeno Príncipe)

RESUMO

A organização é formada por pessoas, que desempenham um papel fundamental no cumprimento de metas e lucro. São os colaboradores que impulsionam o funcionamento e o sucesso da empresa, aplicando seus conhecimentos, habilidades e esforços para atingir os objetivos organizacionais. O tema aborda o surgimento da gestão de pessoas, entender como diagnosticar as necessidades de T&D e analisar os conceitos e práticas de treinamento. A importância deste estudo reside na necessidade de compreender como as organizações podem utilizar efetivamente o T&D para promover o crescimento profissional e o desempenho organizacional. Combinando pesquisa bibliográfica e literária para embasar teoricamente o estudo, e em pesquisa qualitativa para analisar experiências e percepções de profissionais de RH. Utilizando referências de autores renomados na área, como Chiavenato; Gil e outros. Empresas que investem consistentemente em treinamento proporcionam melhorias aos seus colaboradores, capacitando-os e reconhecendo seu valor, o que se torna um diferencial na prestação de serviços de qualidade. Quando o T&D realizado de maneira estruturada e integrada, este processo tem o potencial de impactar positivamente o comportamento intrapessoal, as relações interpessoais e, principalmente, os resultados organizacionais. Assim, compreender como o treinamento pode servir como um catalisador para a motivação e como esta, por sua vez, influência diretamente a produtividade torna-se essencial para o sucesso das iniciativas de desenvolvimento organizacional. É nesse equilíbrio entre técnica e emoção que as empresas encontram uma oportunidade única de crescimento e sustentabilidade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

The organization is formed by individuals, who play a fundamental role in achieving goals and profits. It is the employees who drive the operation and success of the company, applying their knowledge, skills, and efforts to achieve organizational objectives. The theme addresses the emergence of human resource management, understanding how to diagnose T&D needs, and analyzing training concepts and practices. The importance of this study lies in the need to understand how organizations can effectively use T&D to promote professional growth and organizational performance. Combining bibliographic and literary research to theoretically support the study, and qualitative research to analyze experiences and perceptions of HR professionals. Using references from renowned authors in the field, such as Chiavenato, Gil, and others. Companies that consistently invest in training provide improvements to their employees, empowering them and recognizing their value, which becomes a differential in providing quality services. When T&D is carried out in a structured and integrated way, this process has the potential to positively impact intrapersonal behavior, interpersonal relationships and, mainly, organizational results. Therefore, understanding how training can serve as a catalyst for motivation and how this, in turn, directly influences productivity becomes essential for the success of organizational development initiatives. It is in this balance between technique and emotion that companies find a unique opportunity for growth and sustainability.

Keywords: People Management. Human Resources. Training and Development

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma modelo de gestão de pessoas	21
Figura 2 - Causas e consequências do diagnóstico de necessidades.....	23
Figura 3 - Processo de treinamento	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
DNT	Diagnóstico de necessidade de treinamento e desenvolvimento
EUA	Estados Unidos da América
ISO	International Organization for Standardization
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 O problema.....	13
1.2 Objetivo geral	13
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.2.2 Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Administração Científica	16
2.1.2 Administração de Recursos Humanos	17
2.1.3 Gestão Estratégica de Pessoas	19
2.1.4 Níveis de Análise.....	22
2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação	23
2.2.1 Desafios na Implementação de T&D	25
2.2.2 Diagnóstico de Necessidade de Treinamento e Desenvolvimento.....	26
2.2.3 Processo de Treinamento de Pessoas.....	28
2.2.4 Processo de Desenvolvimento de Pessoas	30
2.2.5 Avaliação Reação	31
2.2.6 T&D e Transformação Digital	31
2.2.7 Avaliação de Desempenho.....	33
3 METODOLOGIA	34
3.1 Tipo de pesquisa	34
3.2 Métodos.....	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
5 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

Segundo Gil (2001, p.17), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridades com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

A Gestão de Pessoas é definida pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano, que corresponde aos indivíduos que formam a empresa. A responsabilidade da área de gestão de pessoas é, portanto, humanizar as empresas. Embora o tema gestão de pessoas seja extremamente relevante na administração contemporânea, ainda é tratado, em muitas organizações, como uma teoria ou, pelo menos, não se traduz em ações concretas. O departamento de recursos humanos tem a responsabilidade de promover, planejar, coordenar e supervisionar as atividades relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, além de capacitação, qualificação e acompanhamento geral do quadro de pessoal da instituição, assim como ações voltadas para a preservação da saúde e segurança no ambiente de trabalho (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Quando se trata de gestão de pessoas, podemos afirmar que um dos principais fatores determinados do sucesso das organizações centra-se na maneira de captar e gerenciar o capital humano. Organizações do mundo inteiro procuram, por pessoas preparadas para ocupar cargos de responsabilidade (KOPS E RIBEIRO, 2013, P.16).

Os gestores desempenham um papel crucial no processo de carreira do colaborador, fornecendo orientação e suporte na identificação de metas de carreira e no desenvolvimento de planejamento estratégico. É importante que haja um acompanhamento regular no progresso dos colaboradores e feedback construtivo para ajudá-los a melhorar suas competências e habilidades.

Além disso, o treinamento e desenvolvimento podem impactar indiretamente outras áreas, como o clima organizacional, a satisfação dos funcionários e a retenção de talentos. Colaboradores que se sentem valorizados e têm oportunidades de

crescimento tendem a ser mais motivados e engajados, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e uma maior estabilidade na equipe.

O investimento em programas de capacitação, desenvolvimento e treinamento de pessoal, demonstra o compromisso da empresa com o crescimento de seus colaboradores, o que pode aumentar a satisfação e o compromisso dos funcionários. Isso também ajuda a moldar uma cultura organizacional na qual a aprendizagem contínua é enaltecida e estimulada.

A qualidade começa e termina com a educação, a qual deve ser encarada como um processo sistemático e permanente que atinge a todos em todos os níveis hierárquicos, desde o presidente até o pessoal do “chão de fábrica” (KOPS E RIBEIRO, 2013, P.55).

A nova gestão de pessoas se baseia na premissa de que as pessoas são o principal diferencial competitivo das organizações. Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e complexo, é fundamental que as empresas invistam no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais não apenas para aprimorar habilidades técnicas, mas também para fomentar competências comportamentais e de liderança. Funcionários bem treinados e desenvolvidos são mais capazes de inovar, adaptar-se a mudanças e contribuir de maneira significativa para os objetivos estratégicos da organização. Esse investimento não só melhora o desempenho individual, mas também fortalece a cultura organizacional e aumenta a retenção de talentos (CHIAVENATO, 2004).

1.1 O Problema

Dentro desta perspectiva, este estudo surge a seguinte questão: Qual a importância da gestão de pessoas voltada ao enfoque em treinamento e desenvolvimento nas organizações?

1.2 Objetivo Geral

Analisar como a gestão de pessoas trabalha com enfoque no treinamento e desenvolvimento nas organizações.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar gestão pessoas;
- b) Entender como se dá o treinamento e desenvolvimento nas organizações.

A gestão de pessoas com enfoque no treinamento e desenvolvimento é crucial para o sucesso organizacional. Garantindo que os funcionários estejam bem-preparados para desempenhar suas funções, se alinhem com os objetivos estratégicos da empresa e possam crescer profissionalmente. Ao investir em T&D, as organizações não só melhoram seu desempenho atual, mas também garantem sua competitividade e inovação a longo prazo.

1.2.2 Justificativa

Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes e dispostas a assumir riscos. Requerem-se pessoas capazes de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. Para tanto, requer-se muito mais que pessoas treinadas (GIL; 2001, p.121).

O treinamento e desenvolvimento de pessoas agregam significativamente à segurança no trabalho. Ao fornecer treinamentos as organizações reduzem o risco de acidentes e lesões no ambiente de trabalho. Isso não apenas protege os funcionários, mas também preserva a reputação da empresa e evita custos associados a acidentes de trabalho.

Algumas finalidades do Treinamento e Desenvolvimento numa corporação são a adequação pessoas às culturas organizacionais, mudar atitudes que não agreguem valor algum, desenvolver competências, desenvolver adaptabilidade para lidar com a evolução e modernização da organização, preparar pessoas para possíveis remanejamentos e reduzir custos empresariais. Essas funcionalidades devem ser implantadas estrategicamente pelos gestores, visando evitar quaisquer pressões ou desgastes organizacionais sobre o trabalhador para algum cargo, sem que o mesmo possua a qualificação adequada. Para que situações como essa não

ocorram, é essencial que o alto escalão gestor conheça sua força de trabalho interna, e tenha conhecimento, também, de que há diversos perfis de pessoas e elas aprendem de diversas maneiras diferentes (DE MARCHI, MARISA OLIVEIRA ET AL; 2013).

É importante ressaltar que o treinamento e desenvolvimento são relevantes para todas as áreas, cargos e tipos de empresas, todos podem se beneficiar de programas de capacitação adaptados às suas necessidades específicas. Em um mercado em constante evolução, onde novas tecnologias e práticas surgem regularmente, o aprendizado contínuo é essencial para se manter atualizado e competitivo.

A importância deste trabalho se fundamenta na compreensão de que a gestão estratégica de pessoas com enfoque em treinamento e desenvolvimento, representa uma vantagem para toda a estrutura corporativa. Introduzir inovações, promover mudanças e adaptar-se ao ambiente organizacional são objetivos que somente uma gestão eficaz pode alcançar, e isso requer um planejamento cuidadoso.

As empresas que se concentram em maximizar o bem-estar dos seus colaboradores tendem a alcançar um desempenho superior a longo prazo. Investir no capital humano significa proporcionar um ambiente de trabalho que nutra o crescimento pessoal e profissional, promovendo a satisfação e o engajamento dos funcionários. Isso, por sua vez, leva a uma maior produtividade, inovação e retenção de talentos. Empresas que reconhecem e valorizam a contribuição dos seus colaboradores não apenas melhoram seu clima organizacional, mas também criam uma vantagem competitiva sustentável no mercado (SISODIA ET AL. 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Científica

O movimento da Administração Científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o compromisso (GIL, 2001, p. 18).

A principal preocupação de Taylor era aumentar a eficiência e a produtividade nas organizações, reduzindo desperdícios e otimizando os processos de trabalho. Para isso, ele propôs uma análise detalhada das atividades laborais, buscando identificar a melhor maneira de executá-las. Essa abordagem sistemática substituiu práticas improvisadas, introduzindo uma padronização no modo como o trabalho era realizado.

Um dos aspectos centrais dessa teoria era a seleção cuidadosa e o treinamento dos trabalhadores. Taylor acreditava que cada pessoa tinha aptidões específicas e que, ao alinhar essas habilidades com as exigências de cada tarefa, a eficiência poderia ser maximizada. Além disso, o treinamento sistemático garantia que os funcionários fossem capacitados para seguir o método mais eficiente. Outro ponto fundamental era a divisão de responsabilidades: enquanto os gerentes se dedicavam ao planejamento e à supervisão, os operários se concentravam na execução das tarefas. Essa separação visava otimizar o uso das competências de cada grupo, promovendo um ambiente mais organizado e produtivo.

Assim, explica Fleury (1987), adota-se “a ideia de que uma dada tecnologia apenas restringe o campo de escolha em termos de organização do trabalho, mas não necessariamente estabelece uma forma única”, como então pregava a administração científica. Acrescenta-se ainda o fato de que se busca a produtividade, otimizando a dimensão técnica com a social do trabalho e, desse modo, as “novas formas” passam a ter a pretensão de serem motivadoras do trabalho, prometendo fomentar uma participação maior e transferência de decisões operacionais aos trabalhadores.

A Administração Científica também estabeleceu normas rigorosas para padronizar ferramentas, métodos e tempos de execução, o que ajudava a reduzir variações nos processos produtivos. Como forma de incentivar os trabalhadores,

Taylor defendia a adoção de recompensas financeiras baseadas no desempenho, criando uma relação direta entre esforço e recompensa. Essa prática buscava estimular a motivação e aumentar a produtividade.

Apesar de suas contribuições significativas para a gestão moderna, a administração científica enfrentou diversas críticas. Uma das principais era o foco quase exclusivo na produtividade, frequentemente negligenciando o bem-estar dos trabalhadores. A intensa padronização do trabalho tornava as atividades repetitivas e alienantes, limitando a criatividade e a autonomia dos funcionários. Além disso, aspectos humanos e sociais, como motivação, relações interpessoais e bem-estar emocional, não eram considerados por essa abordagem.

A Administração Científica não só revolucionou a gestão industrial nas primeiras décadas do século XX, como também estabeleceu fundamentos que continuam a influenciar as práticas de administração de empresas até hoje.

2.1.2 Administração de Recursos Humanos

A escola das relações humanas foi basicamente um movimento em oposição Teoria Clássica de Administração. Nasceu da necessidade de corrigir-se a tendência à desumanização do trabalho decorrente da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se. Naquela época, em um país eminentemente democrático como os EUA, já se observava a reação dos trabalhadores e seus sindicatos contrária a Administração Científica que era interpretada como um meio sofisticado de exploração dos empregados em favor de interesses patronais. Nesta abordagem, o indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina e passa a ser considerado como um todo, isto é um ser humano, com os seus objetivos e inserção social própria (COLTRO, 2005).

Segundo Bedin (2007) a importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade. Nelas, as relações tendiam a ser cada vez mais impessoais e ficavam claro que essa situação conduzia a consequências bastantes desfavoráveis no campo da administração de pessoal.

A administração de recursos humanos surgiu com a Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Ludwig Von Bertalanffy, é uma abordagem interdisciplinar que busca estudar e compreender os sistemas complexos presentes na natureza e

na sociedade. O conceito fundamental dessa teoria é que os sistemas são compostos por elementos inter-relacionados que funcionam de forma integrada para atingir um objetivo comum. Quando adere o sistema na gestão de recursos humanos, ela passa a determinar suas características (TORNOS, 2021).

No campo da Administração de Recursos Humanos, a abordagem sistêmica trouxe uma nova maneira de compreender o papel das pessoas dentro das organizações. Antes dessa perspectiva, a gestão de pessoas era tratada de forma rígida e mecanicista, com foco exclusivo em tarefas e no controle operacional. Com a visão proposta pela teoria geral dos sistemas, passou-se a entender que os indivíduos são partes integrantes de um sistema maior, onde suas ações e interações impactam diretamente o desempenho e os resultados organizacionais.

Essa concepção sistêmica influenciou profundamente a forma como a ARH aborda atividades essenciais, como o recrutamento, o treinamento e o desenvolvimento de talentos. Cada decisão tomada nessa área precisa ser avaliada considerando os reflexos que pode causar em outras partes da organização e nos seus objetivos globais. Por exemplo, o ato de selecionar um novo colaborador não se limita à contratação; ele interfere na dinâmica da equipe, nos processos internos e até na cultura organizacional, mostrando como tudo está interconectado.

Além disso, a teoria geral dos sistemas destaca a necessidade de considerar a interação constante entre o ambiente interno da organização e as influências externas. Na prática da ARH, isso significa estar atento a fatores como mudanças no mercado de trabalho, demandas sociais e expectativas dos colaboradores. Essa atenção ao ambiente externo permite que a gestão de pessoas seja ajustada de forma estratégica, assegurando que a organização continue competitiva e preparada para lidar com desafios e transformações.

Em síntese, a teoria geral dos sistemas representou uma mudança significativa na forma de interpretar e aplicar a administração de recursos humanos. Ela trouxe uma visão integrada e estratégica, enfatizando a interdependência entre os diversos elementos que compõem a organização. Essa abordagem ajudou a transformar a ARH em uma área essencial, que contribui diretamente para o equilíbrio e o sucesso das organizações ao alinhar a gestão de pessoas aos objetivos e à dinâmica do sistema organizacional como um todo.

2.1.3 Gestão Estratégica de Pessoas

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados e funcionários, mas como cooperadores ou parceiros (GIL, 2001, p. 17).

Esse novo contexto transformou o papel da gestão de recursos humanos, que deixou de ser um protetor de processos administrativos e passou a atuar como um planejador estratégico e agente de mudanças. Essa mudança foi impulsionada pela necessidade das organizações de contar com equipes altamente capacitadas, engajadas e alinhadas aos princípios de sustentabilidade do negócio. Além disso, a ARH passou a desempenhar um papel central na criação de vantagem competitiva sustentável, conectando o desenvolvimento do capital humano ao sucesso a longo prazo da organização (VASCONCELOS, 2011, p. 28).

Portanto, a evolução na gestão de recursos humanos reflete uma transição de uma abordagem puramente operacional para uma visão estratégica, em que as pessoas são vistas como o principal ativo para a competitividade e a sustentabilidade empresarial. Essa mudança destaca a importância de integrar o desenvolvimento humano à estratégia organizacional, fortalecendo a posição da empresa em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos.

Segundo Balducci e Kanaane (2007) tem-se a considerar que as pessoas passam grande parte de suas vidas em seu local de trabalho, dependendo, portanto, das organizações em que atuam para satisfazer suas necessidades ou atingir seus objetivos pessoais. Uma organização é constituída por pessoas, e é essa coletividade que impulsiona o funcionamento e o sucesso da empresa, sem pessoas e organização, certamente não haveria a gestão de pessoas.

Para Dutra (2002) garantir que haja contínuo equilíbrio entre empresa e pessoas, é necessário um conjunto de pessoas políticas organizacionais que sirvam de base na sustentação do equilíbrio e dos processos base estrutural.

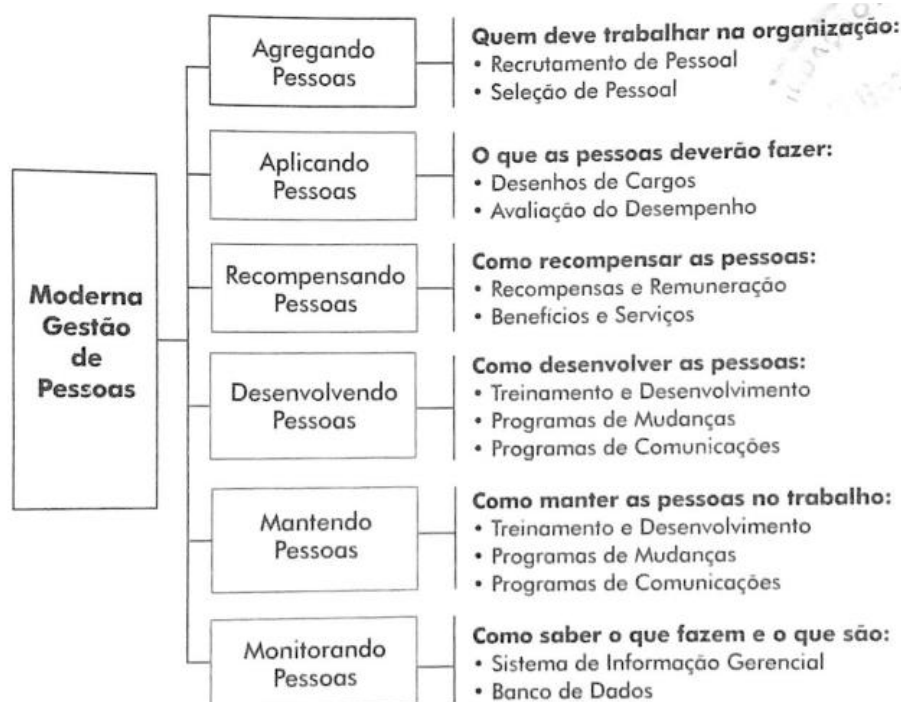
Neste contexto a gestão de pessoas eficaz não apenas melhora a produtividade e a eficiência da organização, mas também promove um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso coletivo. Envolvendo uma série de processos como: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Esses processos estão relacionados internamente de tal maneira que si influenciam naturalmente quando utilizados.

A moderna gestão de pessoas é um processo complexo e multifacetado que exige uma abordagem estratégica e integrada. Essa abordagem abrange várias funções e processos essenciais para garantir que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da empresa e possam contribuir efetivamente para seu sucesso, seus componentes são:

- Agregar Pessoas: este processo envolve a identificação, atração e contratação dos melhores talentos para a organização;
- Aplicar Pessoas: definição clara das responsabilidades e expectativas de cada cargo, garantindo que os colaboradores compreendam seu papel dentro da organização;
- Recompensar Pessoas: estabelecimento de um sistema justo e competitivo de remuneração que pode incluir salários, bônus, comissões, e benefícios como plano de saúde, vale-alimentação, entre outros;
- Desenvolver Pessoas: programas contínuos de capacitação para melhorar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores. Isso pode incluir treinamentos técnicos, programas de desenvolvimento de liderança, workshops, e outras formas de aprendizagem;
- Manter Pessoas: criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, oferecer flexibilidade, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e suporte para o bem-estar dos colaboradores;
- Monitorar Pessoas: processos estruturados para avaliar o desempenho individual e organizacional. Isso pode envolver avaliações anuais,

feedbacks regulares e revisão de metas. Conforme Fluxograma abaixo, se tem o modelo de gestão de pessoas.

Figura 1 - Fluxograma modelo de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato, 1999.1

A motivação é fundamental no processo de treinamento e desenvolvimento, funcionando como uma poderosa aliada para alcançar resultados positivos nas organizações. Ela estimula a participação ativa dos colaboradores durante o treinamento e amplia o comprometimento com a aplicação do que foi aprendido. Quando as pessoas estão motivadas, elas tendem a absorver melhor os conteúdos, o que potencializa o desenvolvimento de novas habilidades.

Bernardinho (2006, p. 115 e 116), afirma que “motivação se baseia em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai ‘correr atrás’ e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”. Podemos ressaltar que os conceitos acima tratam a motivação como sendo algo intrínseco, ou seja, pessoal e que parte do íntimo do indivíduo.

Porém, existe também a motivação extrínseca relacionada por estímulos ambientais, que vêm de fora para dentro, conforme Chiavenato (1992). Um bom exemplo de motivação extrínseca são benefícios que a empresa oferece ao colaborador, como um plano de qualidade de vida no trabalho, ou um bônus por produtividade, ou até mesmo o treinamento e desenvolvimento de suas habilidades.

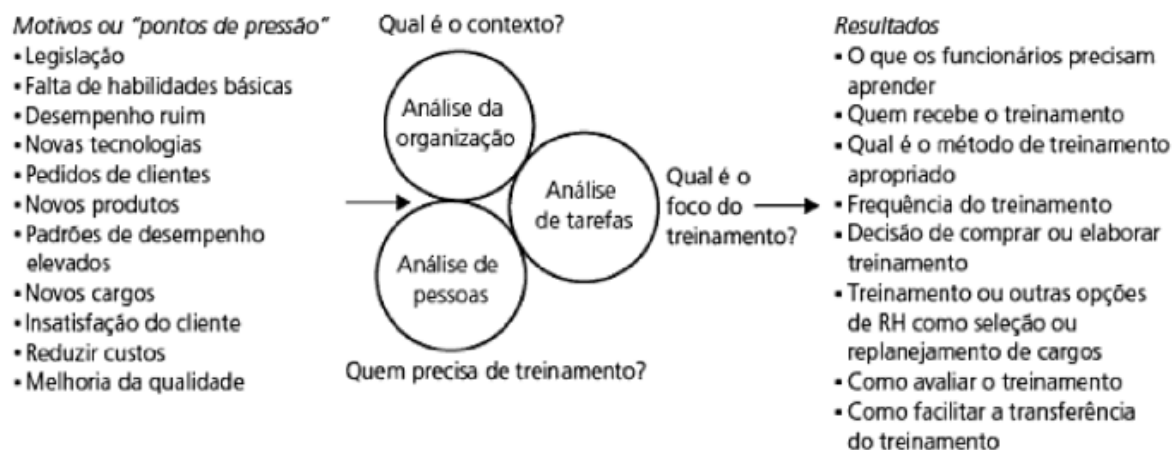
Para motivar equipes, é essencial criar um ambiente adequado com boas condições de trabalho, clima organizacional positivo e programas de incentivo, como bônus e benefícios justos. A participação nas decisões e feedback regular aumentam o senso de pertencimento e desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, eventos de integração, como comemorações, ajudam a fortalecer o vínculo entre os membros da equipe.

2.1.4 Níveis de Análise

As análises desempenham um papel fundamental na gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que ajudam a compreender e aprimorar a dinâmica organizacional, bem como a promover o desenvolvimento constante dos colaboradores. Além disso, contribuem para a identificação de áreas de melhoria e oportunidades de crescimento, fundamentais para a eficácia organizacional e a maximização do potencial humano. O DNT é concebido como uma pesquisa que desenvolve em três níveis (Lucena e Siqueira, 2006):

- Análise Organizacional: A análise organizacional é um processo que envolve a avaliação abrangente da estrutura, processos, cultura e ambiente de uma organização. O objetivo é identificar áreas que precisam de melhorias e desenvolver estratégias para aumentar a eficiência e eficácia organizacional. Esse nível de análise considera fatores externos e internos que influenciam a organização como um todo, incluindo políticas, economia, tecnologia e concorrência (Chiavenato, 2004);
- Análise de Tarefas: A análise de tarefas, também conhecida como análise de trabalho, envolve a identificação e descrição detalhada das tarefas específicas que compõem um trabalho ou função. Isso inclui determinar as habilidades, conhecimentos e competências necessárias para realizar essas tarefas de maneira eficaz. O foco está nos requisitos do trabalho e nos métodos para otimizar a execução das tarefas (FLEISHMAN *et al.* 1991);
- Análise de Pessoas: A análise de pessoas foca nos indivíduos dentro da organização, avaliando suas competências, habilidades, desempenho e potencial de desenvolvimento. O objetivo é identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento para melhorar o desempenho individual e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Essa análise ajuda a alinhar os talentos e capacidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização (Wright, McMahan, 1992).

Figura 2 – Causas e conseqüências do diagnóstico de necessidades



Fonte: NOE, Raymond A, 215. 1

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Por meio de treinamento, desenvolvimento e educação, é possível transformar aspectos tanto profissionais quanto pessoais. Alteram-se comportamentos, expandem-se horizontes e promovem-se atitudes mais positivas. Vale destacar que o desenvolvimento se diferencia do treinamento, pois seus resultados são percebidos em médio e longo prazo. Para que uma pessoa alcance um certo desenvolvimento é necessário planejar sua jornada.

Segundo Pessanha, Linhares (2019, p. 166) o treinamento é a origem de lucratividade ao permitir que os colaboradores contribuam efetivamente para alcançar os objetivos do negócio, o treinamento faz com que as pessoas tenham atitudes inovadoras. Sendo assim o treinamento eficiente agrega as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

Assim como Macena Neto e Mota (2016), o treinamento e desenvolvimento (T&D) podem ser entendidos como umas das principais atividades das organizações (Spector, 2006). É fundamental entender o sistema conceitual com coerência. Assim passa-se a definição dos conceitos de educação, treinamento e desenvolvimento, bem como de outros correlatos:

- **Educação:** Educação é um processo contínuo de desenvolvimento intelectual, moral e social que visa a formação integral do indivíduo. Inclui a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes através de diversas formas de ensino e aprendizagem (BRASIL, 1996);

- Formação: Formação refere-se ao processo de ensino e aprendizado que visa preparar o indivíduo para uma ocupação ou profissão específica. É frequentemente associada à educação formal em instituições acadêmicas ou técnicas. (FREIRE, 1996);
- Treinamento: Treinamento é a aplicação sistemática de métodos de ensino e prática com o objetivo de melhorar as habilidades e capacidades específicas dos funcionários dentro de uma organização. É focado em tarefas específicas e imediatas (CHIAVENATO, 2009);
- Desenvolvimento: Desenvolvimento envolve atividades de longo prazo que visam a capacitação e o crescimento contínuo dos indivíduos em suas carreiras. Inclui a expansão de habilidades, conhecimentos e experiências que preparam o indivíduo para futuros desafios profissionais (CHIAVENATO, 2004).

Tratando-se de um processo organizado que visa capacitar os profissionais, seja para adquirir novas habilidades ou para aperfeiçoar competências já existentes. Além de melhorar o desempenho individual, o treinamento também promove maior eficiência no trabalho em equipe e contribui diretamente para o aumento da produtividade da empresa.

Os benefícios de investir em treinamento são amplos. Ele prepara os funcionários para lidar com as exigências do mercado, acompanhar avanços tecnológicos e se adaptar a mudanças nos processos internos. Além disso, ao oferecer oportunidades de aprendizado contínuo, a organização incentiva o engajamento e a motivação dos colaboradores, reduzindo taxas de rotatividade e fortalecendo uma cultura organizacional mais sólida.

O treinamento também desempenha um papel essencial na conquista e manutenção de certificações empresariais, como as normas ISO. Essas certificações frequentemente exigem que os colaboradores sejam capacitados em processos específicos para assegurar a conformidade com padrões de qualidade e segurança. Além de agregar credibilidade e competitividade à organização, o cumprimento dos requisitos de treinamento contribui para a padronização das operações e o aumento da confiança dos clientes nos produtos ou serviços oferecidos.

Nas organizações, os treinamentos podem ser obrigatórios ou opcionais, dependendo das exigências legais e estratégicas. Treinamentos obrigatórios, como aqueles relacionados à segurança no trabalho, são essenciais para garantir a conformidade com legislações e regulamentações específicas, protegendo tanto os funcionários quanto a empresa de possíveis riscos legais. Já os treinamentos opcionais, embora não exigidos por lei, são igualmente importantes para o

desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que aumentam a produtividade e a inovação dentro da empresa.

Por exemplo, treinamentos obrigatórios para operadores de máquinas ou profissionais que lidam com produtos químicos são indispensáveis para evitar acidentes e assegurar um ambiente de trabalho seguro. Por outro lado, programas opcionais, como workshops de liderança ou cursos de aperfeiçoamento técnico, contribuem para preparar os colaboradores para desafios futuros, agregando valor à equipe e à organização.

Investir em treinamento não é apenas uma questão de conformidade ou desenvolvimento interno, mas uma estratégia que influencia diretamente a competitividade e a sustentabilidade do negócio. Funcionários bem treinados estão mais preparados para executar suas funções com qualidade, adaptar-se às mudanças e contribuir para a inovação organizacional. Além disso, programas estruturados de capacitação fortalecem a cultura organizacional e promovem o engajamento, reduzindo a rotatividade e criando um ambiente de trabalho mais produtivo.

2.2.1 Desafios na Implementação de T&D

A aplicação de Treinamento e Desenvolvimento é indispensável para alcançar resultados organizacionais positivos, mas enfrenta desafios significativos como:

- **Mapeamento de necessidades:** Uma análise minuciosa é necessária para identificar lacunas de competências e habilidades. A ausência desse diagnóstico pode resultar em treinamentos desalinhados às demandas reais da organização (GIL, 2019);
- **Engajamento e participação:** O baixo comprometimento dos colaboradores, frequentemente causado pela desconexão entre os treinamentos e suas funções ou pela carga excessiva de trabalho, prejudica a eficácia dos programas (CHIAVENATO, 2020);
- **Recursos escassos:** Empresas com restrições orçamentárias frequentemente encontram dificuldades para financiar iniciativas robustas de T&D. Para mitigar esse desafio, muitas recorrem a soluções online ou híbridas (DUTRA, 2017).

- **Barreiras à mudança:** A introdução de novas tecnologias ou metodologias em treinamentos pode gerar resistência, particularmente entre profissionais que preferem abordagens tradicionais (NOE, 2020);
- **Mensuração dos resultados:** Avaliar o impacto efetivo dos programas de T&D no desempenho dos colaboradores e na organização ainda é um desafio comum;
- **Falta de personalização:** Programas genéricos, que não consideram as particularidades dos colaboradores e suas áreas de atuação, tendem a ser menos efetivos (CHIAVENATO, 2020);
- **Adoção de tecnologias:** A utilização de ferramentas modernas, pode ser limitada pela falta de infraestrutura ou pela necessidade de preparar os participantes para essas inovações (NOE, 2020);
- **Integração com a cultura organizacional:** Treinamentos desvinculados da cultura corporativa têm menor chance de sucesso a longo prazo, tornando essencial que a organização valorize e incentive a educação contínua como parte de sua filosofia (DUTRA, 2017);

Para superar esses desafios, é fundamental investir em diagnóstico detalhado das necessidades, promover uma cultura organizacional que valorize o aprendizado, utilizar tecnologias acessíveis e estabelecer indicadores claros para mensurar os resultados obtidos (GIL, 2019; CHIAVENATO, 2020).

2.2.2 Diagnóstico de Necessidade de Treinamento e Desenvolvimento

Para Chiavenato (2010), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O desenho consiste ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação refere-se à execução e condução do programa de desenvolvimento. E a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento (DE MARCHI, MARISA OLIVEIRA; p. 29-40, 2013).

É necessário promover um processo de crescimento e colaboração entre os grupos, avançando além da etapa de conhecimento inicial para fortalecer uma relação profissional baseada na confiança entre seus membros. Dessa forma, de um lado, há

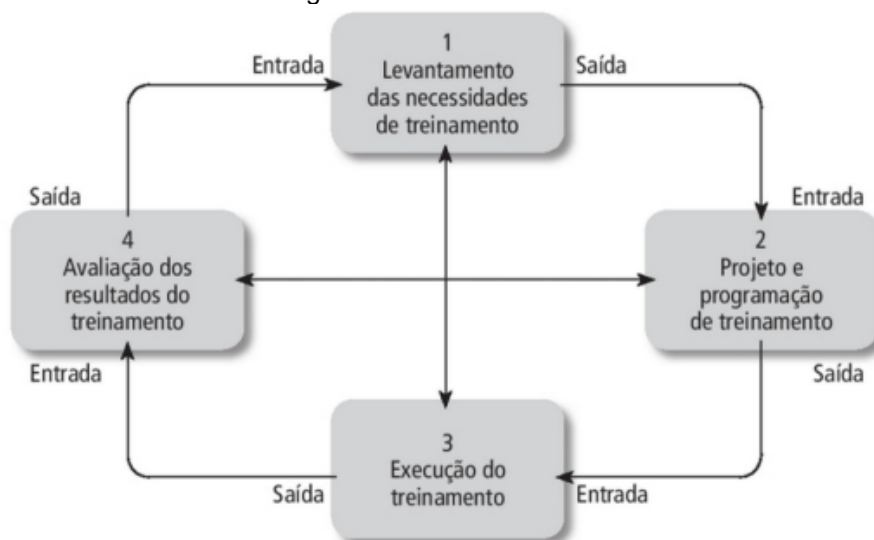
os colaboradores focados em seu desenvolvimento profissional e, de outro, a empresa empenhada em reter esses talentos, proporcionando condições favoráveis por meio de seus programas internos.

Realizar um diagnóstico preciso das necessidades de treinamento é um passo indispensável para qualquer organização que busca maximizar o potencial de seus colaboradores. Esse processo consiste em identificar as lacunas entre as competências atuais dos funcionários e as exigências do trabalho, alinhando-as aos objetivos estratégicos da empresa. Para isso, é necessário avaliar o desempenho individual e coletivo, identificar desafios enfrentados nas rotinas diárias e entender como as mudanças no ambiente externo, como inovações tecnológicas ou novas regulamentações, afetam as atividades da organização.

Essa análise permite priorizar os treinamentos mais relevantes e direcionar recursos de forma eficiente, garantindo que os programas de capacitação atendam às necessidades reais da empresa. Por exemplo, ao identificar que uma equipe apresenta dificuldades em adotar uma nova tecnologia, pode-se organizar um treinamento específico para facilitar a transição, resultando em maior eficiência e redução de erros.

O processo de treinamento é composto por alguns princípios básicos, começando por analisar onde necessita treinar na organização, planejar a melhor forma de treinamento, executar e avaliar os resultados do procedimento. A primeira etapa é analisar, nesse procedimento é necessário avaliar onde necessidade do treinamento, ter uma visão clara do cargo que precisa ser treinado. Após a conhecer a necessidade vem o planejamento, esse se baseia em escolher o treinamento que mais se adeque ao cargo e saber quem treinar para essa função. Depois de planejar é necessário colocar em prática, executar o treinamento escolhido, treinando a pessoa escolhida para a determinada função. E finalizando vem a avaliação, que se consiste em ver os resultados do treinamento, saber se atingiu a meta esperada e necessidade da organização (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2015).

Figura 3 - Processo de treinamento



Fonte: CHIAVENATO, 2010. p.50. 1

2.2.3 Processo de Treinamento de Pessoas

O treinamento é um tipo de ensinamento que tem como meta cumprir uma tarefa com resultado a curto prazo. Nesse caso, o aprendizado terá início, meio e fim, ou seja, um tempo determinado para ser executado com um objetivo pontual (FURBINO, 2023).

Caso seja necessário contar com um fornecedor externo, inicia-se o processo de seleção de prestadores de serviço. A empresa contrata instituições com profissionais que ofereçam a expertise desejada, solicita propostas detalhadas e avalia qual opção melhor atende às suas expectativas. Após a escolha, a contratação é formalizada.

O passo seguinte é a organização dos materiais. Nessa fase, são providenciados apostilas, slides, vídeos e em alguns casos, kits para atividades práticas, é fundamental garantir também a infraestrutura adequada. O conteúdo pode ser apresentado de forma teórica, prática ou uma combinação de ambas, com o uso de métodos que estimulem a participação ativa, como discussões, dinâmicas de grupo e exercícios práticos.

É usada uma lista de presença, física ou digital, para registrar os participantes e após o treinamento, é essencial realizar uma avaliação. Testes ou atividades práticas podem ser utilizados para verificar a assimilação do conteúdo. Além disso, é

comum solicitar que os participantes forneçam feedback por meio de questionários ou pesquisas como por exemplo a avaliação de reação, ajudando a identificar pontos positivos e áreas que podem ser aprimoradas. As informações coletadas são reunidas em um relatório que destaca os resultados alcançados e os impactos observados.

Esse conjunto de etapas garante que o treinamento seja eficiente, alinhado aos objetivos estratégicos da empresa e contribua tanto para o crescimento profissional dos colaboradores quanto para o sucesso da organização.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 367), "o treinamento é um processo estruturado que visa promover mudanças nas habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos dos colaboradores, incentivando-os a se tornarem mais produtivos em direção ao alcance das metas organizacionais."

Para Wexley (1984), o treinamento é um processo planejado para facilitar a aprendizagem dos colaboradores, com o objetivo de alterar comportamentos estabelecidos no ambiente de trabalho (SANTOS; RODRIGUES, 2019, p. 67-72).

Goldstein (1991) descreve o treinamento como um processo que expande atitudes, conceitos, princípios e habilidades, os quais surgem ao longo do desempenho organizacional, sendo adquiridos por meio de técnicas de ensino e troca de informações e conhecimento (SANTOS; RODRIGUES, 2019, p. 67-72).

Por sua vez, Marras (2009, p. 145) afirma que "treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, que recicla conhecimentos, habilidades e atitudes diretamente relacionados à execução ou otimização de tarefas no ambiente de trabalho". Assim como qualquer processo educacional, trata-se de um percurso de aquisição de conhecimento que leva ao desenvolvimento, por parte do indivíduo de atitudes e habilidades específicas. Esse desenvolvimento possibilita ao indivíduo agir de maneira adequada em diferentes papéis ou situações.

É necessário que o capital humano, os colaboradores, sejam continuamente aprimorados para que os processos da empresa sejam mantidos eficientes e eficazes, ou seja, requerem mão-de-obra qualificada. O treinamento não é fornecido da mesma forma a todos os colaboradores. Os níveis hierárquicos devem ser respeitados, avaliar a necessidade, quando e quem os executará.

2.2.4 Processo de Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento de pessoas é um processo de longo prazo que visa aprimorar as capacidades individuais, tornando os colaboradores membros valiosos para a organização. Esse processo foca no crescimento do indivíduo em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, promovendo um progresso contínuo. Já o treinamento é voltado para o condicionamento do colaborador na execução de tarefas específicas. Como afirmam Decenzo e Robbins "O desenvolvimento, portanto, focaliza mais o crescimento pessoal do empregado".

Para alcançar o desenvolvimento organização, é fundamental que o treinamento atinja efetivamente os resultados propostos. Este desenvolvimento de pessoas ocorre por meio do aprendizado, e os resultados são mais eficazes quando a proposta de capacitação está alinhada ao desejo dos colaboradores de evoluir e aprender, compreendendo que o progresso profissional também promove seu desenvolvimento pessoal.

É evidente que as pessoas que buscam se destacar como bons profissionais no mercado de trabalho têm a iniciativa de se prepararem por conta própria, ao invés de esperar que o mercado ou as empresas façam isso por elas. Isso não significa que as organizações não desempenham um papel importante em seu desenvolvimento; pelo contrário, quanto mais capacitado o colaborador estiver para seu cargo, melhor será seu desempenho na empresa. De acordo com DECENZO E ROBBINS (2001, p. 137), "é importante considerar um aspecto crucial no desenvolvimento do empregado: todos os funcionários, independentemente do nível, podem ser desenvolvidos".

Para implementar ações, o gestor precisa possuir competências como visão integrada, habilidade para trabalhar em equipe, bons relacionamentos interpessoais, planejamento estratégico, espírito empreendedor, capacidade de adaptação e flexibilidade, compromisso com a qualidade, criatividade, comunicação eficaz, liderança, proatividade e dinamismo. O desenvolvimento dessas habilidades é essencial tanto para o gestor quanto para o colaborador, pois envolve aspectos da personalidade que são aplicados à prática profissional. Esse processo de desenvolvimento representa a integração entre as características individuais e as qualidades necessárias para atender a demandas profissionais específicas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

2.2.5 Avaliação Reação

A avaliação de treinamento fornece ao sistema informações sistemáticas sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho dos instrutores; identifica falhas no planejamento de procedimentos instrucionais; indica se o treinamento foi positivo para os indivíduos e organizações em termos de aplicabilidade e utilidade; informa o quanto as habilidades aprendidas estão sendo aplicadas no trabalho ou na vida profissional dos indivíduos e quais aspectos facilitam ou dificultam este processo. Apesar das possibilidades de configuração de uma sistemática de avaliação, os esforços geralmente se concentram na investigação de transferência horizontal, no nível individual. Pouco se sabe sobre a transferência vertical; como efeitos no nível individual se agregam para gerar resultados em níveis mais elevados (MENESES, PEDRO; ZERBINI, THAÍS; 2009).

No que se refere à avaliação de treinamento, é urgente integrar os níveis de avaliação (de reação, aprendizagem, comportamento no cargo, mudança organizacional e valor final) e ir além da verificação das correlações entre eles. Deve-se buscar explicações para o fato dessas correlações serem pequenas, elaborando e testando modelos preditivos para cada um desses níveis. Estes modelos incluiriam o nível anterior como variável explicativa, bem como amplo leque de variáveis do indivíduo e dos contextos de treinamento e organizacionais (BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO; 1996).

2.2.6 T&D e Transformação Digital

Com os avanços tecnológicos e a digitalização, surgiram novas formas de capacitação, treinamentos como a modalidade online. Ambas as modalidades possuem particularidades que podem ser mais ou menos adequadas dependendo das circunstâncias e dos objetivos institucionais (PEREIRA & SILVA, 2018).

O treinamento presencial, modelo tradicional realizado em espaços físicos, destaca-se pela interação direta, permitindo discussões, atividades em grupo e um ambiente colaborativo que facilita o aprendizado coletivo. Ele é especialmente indicado para atividades práticas ou que demandem o uso de equipamentos específicos, como em treinamentos técnicos.

No entanto, essa modalidade apresenta desafios como custos elevados e a necessidade de planejamento logístico, incluindo deslocamento, acomodação e alimentação de participantes e instrutores. Além disso, os horários podem dificultar a participação de profissionais com agendas cheias ou localizados em regiões distantes (FERRAZ, 2016).

Por outro lado, o treinamento online oferece uma abordagem mais moderna e flexível, acessível a partir de qualquer lugar por meio de plataformas digitais. Ele reduz custos operacionais, permite a escalabilidade, já que o mesmo conteúdo pode alcançar um número significativo de pessoas simultaneamente. A flexibilidade é outro diferencial, pois os participantes podem acessar o material conforme sua conveniência, especialmente em formatos assíncronos.

Contudo, o formato online apresenta limitações no que se refere à interação e engajamento. Apesar de ferramentas como fóruns, chats e quizzes, os problemas tecnológicos, como conexões instáveis e disciplina podem comprometer os resultados.

Segundo Romanó (2003), a vantagem dos ambientes colaborativos para os alunos, reside no aumento das competências sociais, da interação e comunicação efetivas, favorecendo o desenvolvimento do pensamento crítico, o que lhes permite conhecer diferentes temas e adquirir nova informação. Além disso, aumenta a autoconfiança, autoestima e a integração no grupo e fortalece o sentimento de solidariedade e respeito mútuo (RIBEIRINHA; SILVA, 2021).

O cenário atual representa um desafio constante para toda a empresa. Uma decisão errada, uma análise equivocada pode levar uma empresa a um colapso definitivo. Nesse contexto, a informação, cada vez mais, se tornou sinônimo de poder. As empresas gostam de contratar pessoas que saibam solucionar problemas e precisam estar preparadas para enfrentar os desafios diários que não deixam de surgir. No entanto, o receio do 'novo' sempre se apresenta como um obstáculo nas decisões que, muitas vezes, precisam ser tomadas com urgência.

Preparar os colaboradores para lidar com tecnologias emergentes envolve um esforço conjunto de treinamento, desenvolvimento de habilidades interpessoais, apoio contínuo e adaptação gradual. Ao criar um ambiente de aprendizado constante e oferecer o suporte necessário, as empresas garantem que seus profissionais se tornem competentes e confortáveis no uso das novas tecnologias, promovendo o crescimento tanto individual quanto organizacional.

2.2.7 Avaliação de Desempenho

Com o advento do capitalismo, o trabalho humano passou a ser medido principalmente por seu valor de troca, transformando as características individuais em algo secundário diante de sua equivalência monetária. O salário tornou-se diretamente associado ao desempenho do trabalhador, desvinculando-se do cargo ocupado e priorizando os resultados obtidos (BONETTI; GAULEJAC; PAGÈS; DESCENDRE, 2006).

Philadelpho e Macêdo (2007) apontam que as organizações utilizam sistemas de avaliação de desempenho para monitorar e controlar como o trabalho é realizado em um período específico. Esses sistemas funcionam como instrumentos de poder, direcionando comportamentos que prometem o desenvolvimento dos profissionais.

Quando as empresas mostram maior preocupação com os colaboradores, é comum observar um aumento na produtividade. No entanto, esse tipo de investimento também intensifica o controle sobre os trabalhadores, tornando a avaliação de desempenho um processo de introspecção acerca do empenho dedicado. A busca por reconhecimento, pelo sentimento de ser indispensável e pela integração em um propósito coletivo emerge como uma das principais razões para o vínculo com a organização.

Essa lógica também leva o trabalhador a internalizar a necessidade de alcançar metas e dedicar-se integralmente à organização. Ele é incentivado não apenas por gestores, mas também por sistemas de avaliação que destacam acertos e desestimulam comportamentos divergentes (BONETTI; GAULEJAC; PAGÈS; DESCENDRE, 2006).

A avaliação de desempenho favorece a individualização, pois prioriza o sucesso individual em vez da cooperação coletiva. Ao tratar as mudanças individuais como um componente essencial para o avanço profissional, as organizações diminuem as demandas coletivas, promovem a competição interna e, assim, potencializam a produtividade.

Além disso, os sistemas de pontuação utilizados nas avaliações criam parâmetros que estimulam a busca pelo sucesso e a crença de que as promoções são exclusivamente baseadas no mérito. As pontuações e médias atribuídas aos colaboradores são usadas para categorizá-los, estabelecendo critérios objetivos para seu progresso dentro da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Este trabalho optou pela abordagem qualitativa, visando compreender de maneira desenvolvida os fenômenos estudados através da análise e interpretação.

Segundo Martins (2004) é entendida aqui como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, indagando e questionando acerca de seus limites e possibilidades (Demo, 1989). Não se trata, portanto, de uma discussão sobre técnicas qualitativas de pesquisa, mas sobre maneiras de se fazer ciência. A metodologia é, pois, uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa; nela, toda questão técnica implica uma discussão teórica.

3.2 Métodos

A metodologia escolhida para este estudo foi a pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2002, p. 44), entende-se como uma leitura, a análise e a interpretação de material impresso. Entre eles podem-se citar livros, periódicos, imagens, manuscritos, entre outros. Nesse sentido, os livros constituem as fontes bibliográficas por excelência.

De acordo com sua finalidade e uso, podem ser categorizados como materiais de leitura corrente ou de referência, os quais incluem obras de diversos gêneros e obras de divulgação, que visam oferecer conhecimentos científicos ou técnicos. No contexto de pesquisa bibliográfica, também são considerados os periódicos, como por exemplo jornais e revistas.

Gil (2017, p. 29) também considera como publicações relevantes para a pesquisa bibliográfica as teses, dissertações e anais em eventos científicos, bem como materiais em outros tipos de fontes, como base de dados, biblioteca digital. Neste estudo, foram empregadas as seguintes bases de dados: Google Acadêmico, *Scielo* e revistas permanentes ao tema em foco.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo ressalta a importância do treinamento e desenvolvimento para as organizações. É relevante destacar que isso não é importante apenas para o desenvolvimento da organização, mas também para o crescimento pessoal do indivíduo. Através do treinamento, os profissionais conseguem compreender de forma mais clara e objetiva a metodologia da empresa, contribuindo assim para alcançar resultados. Como resultado, as empresas que investem constantemente em treinamento oferecem melhorias para seus colaboradores, capacitando-os e valorizando-os, tornando-os um diferencial para a empresa em termos de qualidade de serviço.

As iniciativas estratégicas de treinamento e desenvolvimento são ações relacionadas ao aprendizado que uma empresa deve realizar para atingir a sua estratégia de negócio. Elas variam de uma empresa para outra, dependendo da indústria, metas, recursos e capacidade. As iniciativas baseiam-se no ambiente de negócio, na compreensão das metas e recursos da empresa, na perspicácia quanto às opções de treinamento e desenvolvimento potenciais. Elas criam um mapa para guiar atividades de treinamento específicas. Além disso, mostram como o setor de treinamento ajudará a empresa a atingir suas metas e assim, mostram como o setor agregará valor (NOE, RAYMOND, 2015)

No que diz respeito ao treinamento, é abordado a habilidade do colaborador em realizar tarefas que foram estabelecidas pelos gestores. Em contraste, o desenvolvimento refere-se à combinação de conhecimento, competências e atitudes do empregado, que juntamente com seus princípios éticos, o qualificarão para executar seu trabalho da maneira mais excelente possível, com um nível crescente de sofisticação.

O treinamento e desenvolvimento podem ser uma ferramenta diferencial para alcançar vantagem competitiva, preparando os colaboradores para enfrentar um mercado em constante mudança e cada vez mais desafiador para as empresas. Isso coloca a organização em uma posição vantajosa em relação a concorrentes menos preparados.

Através da análise da literatura, foi possível diagnosticar que o treinamento leva a uma maior lucratividade para as empresas. Isso pode ser argumentado por vários fatores: funcionários treinados são mais eficientes e produtivos, levando a

economias de custo e aumento da produção; eles também estão mais engajados e satisfeitos, reduzindo as taxas de rotatividade e os custos associados; e eles trazem novas habilidades e perspectivas que podem impulsionar a inovação e melhorar o desempenho geral do negócio. Portanto, investir em treinamento não apenas gera benefícios imediatos, mas também contribui para a lucratividade e sustentabilidade a longo prazo.

5 CONCLUSÃO

Em síntese, o presente trabalho destaca a crescente demanda das organizações por processos de aprendizagem contínua e a importância de entender as variáveis que influenciam os resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento. As contribuições teóricas e metodológicas do estudo evidenciam a necessidade de investigar mais a fundo o nível de aprendizagem e as variáveis preditoras associadas, especialmente considerando a diversidade do público atendido.

Reflete sobre a evolução histórica da função de gestão de pessoas e examinar como seus conhecimentos e práticas se manifestam atualmente nos principais subsistemas que guiam as responsabilidades e atividades dessa área. Ressaltando que a habilidade de gerenciar equipes é essencial para qualquer profissional, independentemente da sua área de atuação.

Assim, o estudo ressalta a importância das orientações práticas para a melhoria contínua dos processos de capacitação nas empresas. É crucial que todos os profissionais, ao se engajarem em projetos e desenvolvimento de equipes, possuam uma compreensão sólida dos princípios fundamentais da gestão de pessoas. A premissa central é que todos devem estar aptos a lidar com os desafios, reconhecendo sua importância para o sucesso organizacional e para o desenvolvimento eficaz de projetos.

Em relação ao treinamento indica-se um certo nível de exigência por parte dos líderes em relação aos seus subordinados, mesmo quando estes receberam pouco ou nenhum treinamento. Essa situação revela uma incoerência entre a expectativa de desempenho e a formação oferecida.

O desenvolvimento nas empresas evidencia uma carência de investimentos nessa área, que é não apenas relevante, mas essencial para o crescimento da organização em que os colaboradores estão inseridos. O nível de desenvolvimento dos funcionários impacta diretamente nos resultados das empresas, seja em relação aos produtos ou serviços oferecidos.

De modo geral, as informações obtidas neste trabalho revelam que existe um desafio significativo na gestão de pessoas, especialmente no que tange ao treinamento e desenvolvimento. Os estudos apontaram uma percepção de escassez em relação à valorização dos funcionários, que não se deve apenas a uma falta de

comprometimento, mas também à ausência de um reconhecimento adequado por parte da empresa em relação à importância dos colaboradores que geram resultados.

REFERÊNCIAS

- BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia**. Bol. – Acad. Paul. Psicol., São Paulo, v. 27, n. 2, p. 133-147, dez. 2007.
- BEDIN, Fernando Luiz. **Treinamento inicial e vicissitudes dos novos funcionários no desempenho de suas funções no Banco do Brasil na região oeste-SC**. 2007. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão em Negócios Financeiros) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Chapecó, 2007.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas**. In: Maestro virtuale, [20--?]. Disponível em: https://maestrovirtuale.com/a-teoria-geral-dos-sistemas-de-ludwig-von-bertalanffy/?expand_article=1. Acesso em: 02 jun. 2024.
- BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; PAGÈS, Max; DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações**. Editora Atlas. São Paulo: 2006.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas**. 1996.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 02 jun. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Barueri: Editora Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLTRO, Alex. **Apostila 03 - A Escola das Relações Humanas**. Piracicaba: USP, 2005. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3077155/mod_resource/content/1/A%20Apostila%2003.pdf. Acesso em: 26 maio 2024.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas. 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2017.

ERTHAL, Amanda. **Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos: um estudo com empresas do Vale do Taquari/RS.** 2016. 31 f. Artigo (Graduação em Administração) - Centro Universitário Univates, Lajeado, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/7f7c901a-b0fa-420f-af91-f1fc66a708d3/content>. Acesso em: 26 maio 2024.

FERRAZ, L. E. **Análise Comparativa das Modalidades de Treinamento: Presenciais e Online.** Revista Brasileira de Educação e Tecnologia, v. 13, n. 1, p. 98-112, 2016.

FLEISHMAN, Edwin A.; MUMFORD, Michael D.; ZACCARO, Stephen J.; LEVINE, John M.; PETERSON, Norma G. **Taxonomies of Human Performance: The Description of Human Tasks.** Orlando: Academic Press, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho.** Revista de administração de empresas, v. 27, p. 7-18, 1987.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FURBINO, Isabella. **Treinamento e Desenvolvimento: o que é, etapas, e tipos para fazer.** In: Solides, 2023. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/o-que-e-treinamento-e-desenvolvimento/#:~:text=O%20treinamento%20%C3%A9%20um%20tipo,executado%20com%20um%20objetivo%20pontual>. Acesso em: 30 out. 2024.

GIL, Antônio Carlos **Como elaborar projeto de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

HELLER, R. **Como motivar pessoas.** São Paulo: Publifolha, 1999.

HUGHES, Michael; DEMO, David H. **Self-perceptions of Black Americans: Self-esteem and personal efficacy.** American Journal of Sociology, v. 95, n. 1, p. 132-159, 1989.

KOPS, L. M. H.; RIBEIRO, R. S. **Desenvolvimento de pessoas.** [S.l.]: Ed. IBPEX, 2013.

LUCENA, Margareth; SIQUEIRA, José Márcio M. Diagnóstico, **Necessidades e Treinamento: Uma Revisão Bibliográfica**. Estudos de Psicologia, v. 11, n. 1, p. 101-109, 2006.

MACENA NETO, José Bezerra de; MOTA, Flavio Perazzo Barbosa. **Treinamento e desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal**. Métodos e Pesquisa em Administração, v. 2, n. 2, p. 47-61, 2017. Disponível em: <https://www.periodicos.ufpb.br/index.php/mepad/article/view/36716/19139>. Acesso em: 02 jun. 2024.

MARCHI, Marisa Oliveira de. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e pesquisa, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004. Acesso em: 19 maio 2024.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Artmed Editora, 2009.

MERLONE, Thiago. **Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares**. Portal do RH, fev. 2024. Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-gestao-de-pessoas-o-que-e-principais-processos-objetivos-e-seus-pilares/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20gest%C3%A3o%20decom%20as%20metas%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 08 maio 2024.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. McGraw Hill Brasil, 2015.

NOE, Raymond A. **Employee Training and Development**. New York: McGraw-Hill, 2020.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, A. S.; SILVA, L. M. **Gestão de Treinamento e Desenvolvimento: Modalidades Presenciais e a Distância**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento, 2018. Disponível em: <https://www.revistagerencia.com>. Acesso em: 20 novembro 2024.

PESSANHA, Larissa Azevedo *et al.* **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas**. Revista Interdisciplinar Pensamento Científico, v. 5, n. 4, 2019.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas**. Aletheia: Revista de Psicologia da Ulbra, n. 26, p. 27-40, 2007.

PINTO, J. de F., & Behr, R. R. (2015). **Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública.** *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 795–820. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395132365>. Acesso em: 20 novembro 2024.

RIBEIRINHA, Teresa; SILVA, Bento. **A convivência entre a aprendizagem online e presencial no processo de formação dos alunos: Um estudo de investigação sobre a operacionalização da “Sala de aula invertida” no ensino secundário português.** *Revista Portuguesa de Educação*, v. 34, n. 2, p. 161-182, 2021.

SANTOS, Eder Wilker Soares dos; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. **Treinamento e desenvolvimento motivacional.** In: *Colloquium Socialis*. ISSN: 2526-7035. 2019. p. 67-72.

SILVA, Álvaro Miranda; SOUZA, Victoria Dos Santos; PEREIRA, Keissieine Tcharla Bragantin. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas.** *Maiêutica-Processos Gerenciais*, v. 2, n. 1, p. 27-41, 2015.

SISODIA, Raj; MACKEY, John; GEORGE, Bill. **O Capitalismo Consciente: Como libertar o espírito heroico dos negócios.** Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2013.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Method variance in organizational research: truth or urban legend.** *Organizational research methods*, v. 9, n. 2, p. 221-232, 2006.

TORNOS, C. T. **Trabalho em equipe: o que é, importância, características e vantagens.** *Psicologia online*, jul. 2021. Disponível em: <https://br.psicologia-online.com/trabalho-em-equipe-o-que-e-importancia-caracteristicas-e-vantagens-845.html>. Acesso em: 26 jul. 2024.

VASCONCELOS, Sandra Stöckli de. **Evolução dos recursos humanos: é uma situação real.** *Cadernos da Escola de Negócios*, v. 1, n. 9, p. 28-37, 2011. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosnegocios/article/view/2187> . Acesso em: 01 jun. 2024.

WRIGHT, Patrick M.; McMAHAN, Gary C. **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management.** *Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.