



**FANESE – Faculdade de Administrações e Negócios de
Sergipe**

Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E PSICOLOGIA

ORGANIZACIONAL

CALINE SANTOS TRINDADE

**A RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS**

Aracaju - SE
Outubro de 2018

RESUMO

O contínuo e veloz avanço tecnológico e competitivo no mercado organizacional torna os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas cada vez mais indispensáveis para às empresas. Nesse panorama, é necessário que as organizações invistam em capacitação e aperfeiçoamento da equipe para serem bem-sucedidas. O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas busca principalmente trabalhar os aspectos comportamentais, de maneira que desenvolvam o intelecto afetivo para encarar variadas situações e indivíduos. Este trabalho tem como objetivo primordial analisar a relevância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Pretende-se apresentar os conceitos de treinamento e desenvolvimento, como também, os seus tipos, objetivos, processo e métodos. Esta pesquisa busca responder qual a relevância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas e deparou-se que estas técnicas são indispensáveis para o cenário mercadológico. Quanto aos fins, foi aplicada a pesquisa exploratória, quanto aos meios, foi utilizado a pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Treinamento. Pessoas.

ABSTRACT

The continuous and rapid technological and competitive advancement in the organizational market makes training and development programs more and more indispensable for companies. In this scenario, it is necessary for organizations to invest in training and improving the team to be successful. The process of training and development of people mainly seeks to work the behavioral aspects, so that they develop the affective intellect to face various situations and individuals. This work has as main objective to analyze the relevance of the application of training programs and development of people. It is intended to present the concepts of training and development, as well as their types, objectives, process and methods. This research seeks to answer the relevance of the application of training programs and development of people and found that these techniques are indispensable for the market scenario. As for the purposes, the exploratory research was applied, regarding the means, the bibliographic research was used.

Keywords: Development. Training. People.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Treinamento.....	8
Quadro 2 – Conceitos de Desenvolvimento.....	12

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco mudanças de comportamento através do treinamento.....9

Figura 2 – As quatro etapas do processo de treinamento.....11

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 DESENVOLVIMENTO	7
2.1 Treinamento	7
2.1.1 Tipos, objetivos e processo de Treinamento.....	100
2.2 Desenvolvimento de pessoas.....	122
2.2.1 Métodos de Desenvolvimento de Pessoas	144
2.3 A relevância do treinamento e Desenvolvimento de pessoas	166
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS.....	200

1 INTRODUÇÃO

Em razão das constantes mudanças mercadológicas, o cenário dinâmico das empresas necessita de ações associadas a capacitação de pessoas, tentando torná-las mais eficazes para atingir os objetivos organizacionais. Nesse contexto, o treinamento e desenvolvimento de pessoas torna-se relevante para as organizações que propiciam aos colaboradores efetivar os objetivos dentro do seu cargo. O treinamento é o processo de transformações no comportamento dos funcionários com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho, o aumento da produtividade e das relações interpessoais a curto prazo. Já o desenvolvimento de pessoas, visa preparar os funcionários de maneira mais duradoura para desenvolver atividades com maior complexidade em sua carreira a longo prazo.

As funções do Treinamento e Desenvolvimento em uma instituição são aplicadas pelos gestores de acordo com as informações internas e os perfis dos colaboradores, algumas delas conforme Chiavenato (2014), são: a adaptação dos indivíduos perante a cultura organizacional, transformar comportamentos que não acrescentem valor algum, aprimorar competências, preparar pessoal para possíveis reorganizações e redução de custos empresariais.

Nesse contexto, os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas proporciona aos colaboradores amplo conhecimento e preparo das habilidades para executar as tarefas da empresa, tornando-se valioso patrimônio para o sucesso organizacional. A prática do treinamento ocorre através de quatro processos, tais como, diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, em que podem ser aplicadas no cargo e perante técnicas de classe, de maneira que está fragmentada em dois tópicos: aspecto técnico e aspecto comportamental. Já os métodos de desenvolvimento de pessoas pode ser realizado dentro do cargo conforme competências pessoais, e fora do cargo, através de cursos, seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da organização.

Para as empresas, gerar condições a fim de que seus profissionais se capacitem e forneçam vantagens competitivas perante os avanços tecnológicos e o aumento da competitividade, é indispensável os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Diante disso, esse trabalho aponta como problema de pesquisa: Qual a relevância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas?

O processo de Treinamento e Desenvolvimento cativa o capital humano a ter satisfação com a organização e bem-estar no trabalho. Em razão do crescimento organizacional, viabilizando retenção de excelentes profissionais e efeitos proveitosos para ambos, justifica-se a relevância do treinamento para desenvolver competências nos empregados, com o intuito de que se tornem preparados a acatar as necessidades do mercado, ao interesse próprio do funcionário e colaborar melhor com os objetivos da empresa, além de identificar e retificar a falta de experiência do funcionário concernente a função exercida. Já o desenvolvimento apresenta enorme significância em buscar desenvolver as habilidades e competências já inseridas no indivíduo.

Nesse panorama, o objetivo primordial deste trabalho é analisar a relevância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para a realização deste estudo, quanto aos fins, foi aplicada a pesquisa exploratória, quanto aos meios, foi utilizado a pesquisa bibliográfica.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Treinamento

O competitivo e acelerado cenário mercadológico torna o treinamento cada vez mais relevante para o sucesso organizacional, em razão que, as empresas precisam de profissionais qualificados para atingir o retorno almejado. Nesse contexto, Chiavenato (2014), salienta que as organizações bem-sucedidas aplicam o treinamento com o propósito em adquirir satisfação para o cliente e vantagens para todos os grupos de interesses da empresa.

Para Gil (2014), a atenção com o treinamento de pessoal vem a partir do século XX, devido à interferência da Escola Clássica de Administração em capacitar os colaboradores para alcançar grande rendimento. O autor evidencia que o

treinamento somente cogitava, nesse século, os fatores de emprego no qual o indivíduo trabalhava apenas em troca de dinheiro.

Conforme Chiavenato (2014), o termo treinamento apresenta vários significados, a definição mais relevante para o autor, destaca-se no treinamento ser uma ação de desenvolver competências no capital humano para que se tornem mais produtivos perante os negócios da empresa.

A seguir, no quadro 1, encontram-se algumas definições sobre o treinamento:

Quadro 1 – Conceitos de Treinamento

Autores	Ano	Conceito
Lacombe	2006	“Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade. Cada vez que você dá uma orientação, ou discute um procedimento, pode-se dizer que você está treinando”.
Chiavenato	2009	“Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.
Mussak	2010	“Treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender”.
Chiavenato	2014	“O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio”.
Gil	2014	“[...] refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”.

Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base nos autores do quadro.

De acordo com o quadro 1, os autores supracitados relatam que as funções do treinamento visa habituar os novos colaboradores e fornecer ensinamentos para estar capacitados à exercer a função, isto é, proporcionar aprendizado e aperfeiçoamento constantes.

Conforme Ávila (2015), o treinamento elucida-se como um processo de características culturais em curto prazo, com o intuito de estimular atitudes, regras e

aptidões que resultem nas melhorias dos colaboradores e a realização das atividades organizacionais. O autor ainda enfatiza que para o treinamento obter sucesso e a satisfação da equipe, precisa superar obstáculos como a resistência pessoal à mudança.

Desse modo, o processo do treinamento pode resultar na eficácia empresarial. Ávila (2015), ressalta que o programa de treinamento precisa ser um método dinâmico e contínuo, com a finalidade de propiciar o desenvolvimento profissional e o contentamento pelo trabalho executado.

Segundo Dutra (2014), o treinamento possui estágios de realização com base nas competências, tais como: definição das necessidades de treinamento; projeto e planejamento do treinamento; execução do treinamento e avaliação dos resultados do treinamento. Em relação as etapas do treinamento, Ávila (2015) aponta quatro fases, são elas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação.

A aplicação do treinamento na organização proporciona mudanças de comportamentos nos funcionários. Nesse aspecto, Chiavenato (2014), aborda que as pessoas podem adquirir informações, ampliar habilidades, modificar atitudes, aprimorar conceitos e desenvolver competências peculiares de cada indivíduo. A seguir, na figura 1, apresenta as cinco mudanças de comportamento através do treinamento.



Figura 1. As cinco mudanças de comportamento através do treinamento
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 311).

Nota-se na figura 1, que os programas de treinamento estão relacionados em propalar informações aos funcionários sobre a empresa, suas políticas e diretrizes, visão e missão, como também, estão compenetrados em melhorar as competências dos colaboradores para qualifica-los na sua função, além de desenvolver novas condutas para lidar com consumidores e empresa. Ademais, os programas de treinamento, preocupa-se em aprimorar definições para pensamentos abrangentes, assim como, programas que constituem e desenvolvem competências individuais paralelas com os propósitos da empresa.

Nesse panorama, Pereira e Aragão (2015), evidenciam que o treinamento não serve apenas para expor aos colaboradores o que deverá executar no cargo, como também, para criar mudanças comportamentais, deixando-as mais preparadas no cumprimento suas tarefas diárias.

Mediante as informações supracitadas, as mudanças de comportamento propicia benefícios para o capital humano e a empresa por aumentar a produtividade e rentabilidade.

2.1.1 Tipos, objetivos e processo de Treinamento

De acordo com Chiavenato (2014), o treinamento pode ser desenvolvido através do treinamento no cargo e nas técnicas de classe. O treinamento de cargo refere-se ao método que fornece capacitação e conhecimentos relativos a função, no qual integra a condução (avaliação sobre como o colaborador desempenha as tarefas), rotação de cargos (deslocação do funcionário de um cargo para o outro), e atribuição de projetos especiais (desenvolver uma atividade específica para adquirir sua própria experiência no serviço). Já as técnicas de classe, usam classe e o preceptor para melhorar habilidades (técnicas ou interpessoais) e competências pertencentes ao trabalho.

Desse modo, os tipos de treinamento variam em conformidade com o propósito da empresa e o perfil da equipe para serem aplicados e obter o sucesso organizacional e profissional.

Para Ávila (2015), o treinamento é formado de objetivos específicos e genéricos, fragmentado em dois tópicos: aspecto técnico (o treinamento deve ser

direcionado a toda área da organização) e aspecto comportamental repassar valores e informações aos colaboradores através do treinamento).

Nesse panorama, os objetivos do treinamento (aspecto técnico e aspecto comportamental), são relevantes para a capacitação, em razão que o funcionário deverá ter controle nas questões que envolvem a ideologia da empresa.

Em relação ao processo de treinamento, Ávila (2015) aponta quatro fases, são elas: diagnóstico (é a verificação das necessidades a serem realizadas), desenho (é a preparação do treinamento para satisfazer as necessidades), implementação (é a execução e direção do projeto de treinamento), avaliação (analisar os efeitos do treinamento). A seguir, na figura 2, representa o ciclo das etapas do treinamento.

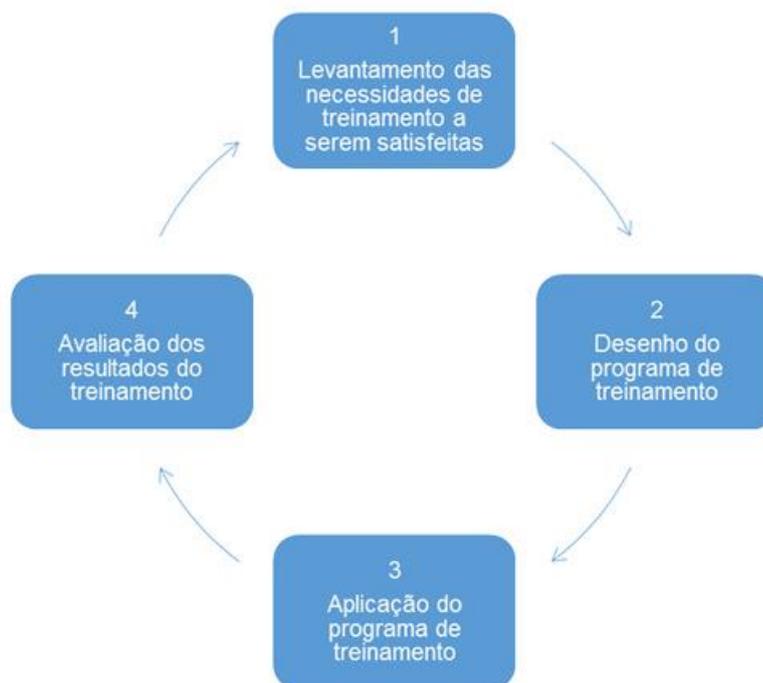


Figura 2. As quatro etapas do processo de treinamento
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 316).

No entanto, o processo de treinamento precisa ser idealizado com cautela em virtude de poder tornar-se um circuito viciante em reduzir as necessidades de treinamento, porém, é preciso gerar valor constantemente para ser acrescentadas novas capacidades e garantir o sucesso da empresa no futuro.

2.2 Desenvolvimento de pessoas

À proporção que a globalização e os negócios expandem, o indivíduo precisa adquirir conhecimento para lidar com diferentes situações. Nesse aspecto, as empresas para obter diferencial competitivo, capacita o capital humano.

De acordo com Chiavenato (2014), o processo de desenvolvimento pessoal está relacionado com a criação da personalidade e na aptidão de melhor entender e interpretar o conhecimento, isto é, o desenvolvimento focaliza-se na evolução pessoal do funcionário, tendo em vista o trabalho futuro, e não somente a função recente.

Sendo assim, o desenvolvimento de pessoas é uma forma que as organizações utilizam para melhorar o desempenho do empregado no cargo com a finalidade de conseguir profissionais mais qualificados. À vista disso, Marques (2018), ressalta que o desenvolvimento tem influência também no clima organizacional por melhorar resultados no qual possui a médio e longo prazo.

A seguir, no quadro 2, encontram-se algumas definições sobre o desenvolvimento:

Quadro 2 – Conceitos de Desenvolvimento

Autores	Ano	Conceito
Milkovich e Boudreau	2000	“Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências”.
Dutra	2008	“Define o desenvolvimento da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.
Chiavenato	2014	“[...] o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização”.
Gil	2014	“[...] ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionada aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional [...]”.

Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base nos autores do quadro.

Em relação aos conceitos apresentados no quadro 2, nota-se que desenvolvimento não remete somente viabilizar aprendizagem para realizar

responsabilidades de suas funções, como também, proporcionar o preparo adequado para desenvolver suas habilidades e conhecimentos.

Chiavenato (2014), aborda que todas as pessoas podem se desenvolver, independentemente de suas características peculiares. O autor acrescenta, que na abordagem tradicional, o desenvolvimento era aplicado para uma pequena parte dos colaboradores perante as posições mais superiores. Com o encolhimento dos níveis hierárquicos e a precaução com os clientes, passou a exigir capacidade e competências de toda estrutura organizacional.

Com essa perspectiva, Demo *et al.* (2014), complementa que a abordagem tradicional não consegue atender a totalidade hierárquica para satisfazer as necessidades da empresa e adquirir o êxito nos negócios. Dessa maneira, as práticas de treinamento e desenvolvimento torna-se relevante para promover e incentivar a aprendizagem dos funcionários, além de atingir com os objetivos da organização. De acordo com Chiavenato (2014), a abordagem moderna possibilita maior eficiência, flexibilidade e rapidez na resolução empresarial.

Conforme as informações supracitadas, com essa inovação de estrutura organizacional, as empresas deixaram de acatar verticalmente à hierarquia, para atender horizontalmente ao consumidor, tendo a organização como instrumento de trabalho.

Logo, o método de desenvolvimento deixa de ser práticas isoladas, para poder dispor de profissionais capacitados para atender as demandas do mercado. Para Abbad e Borges-Andrade (2014), a aprendizagem tem como foco principal a mudança de um cidadão no instante em que conquista e partilha novos saberes. Chiavenato (2014), salienta que a aprendizagem é essencial para obter vantagem competitiva, conduzindo a inovação e criatividade.

Ainda para Abbad e Borges-Andrade (2014), existe a aprendizagem formal e informal. A aprendizagem formal, refere-se as estratégias estruturadas através de treinamento e desenvolvimento para a aquisição de habilidades. Já a aprendizagem informal, acontece no cotidiano perante a prática do trabalho, a partir de observação e contato com indivíduos.

Em vista disso, Gil (2016), explana que a criação de técnicas que incentivem a aprendizagem constante, faz-se primordial para que a empresa seja capaz de se adequar as diferentes mudanças e condições do mercado. Por isso, as empresas aplicam o desenvolvimento para assegurar qualificações e resultados.

As pessoas apontam uma fantástica habilidade de aprender e se desenvolver. A educação encontra-se na essência da capacidade. Dessa maneira, Chiavenato (2014), declara que os métodos de desenvolvimento de pessoas, mantém ligação com a educação. O autor aborda que educar retrata a necessidade de potencializar a capacidade do ser humano.

Nesse aspecto, a educação, treinamento e desenvolvimento precisa possibilitar as pessoas a capacitar suas habilidades inatas ou conquistadas através de informações e suportes necessários, para aprender novos comportamentos e enriquecer a personalidade do indivíduo.

Chiavenato (2014), declara que a única maneira das empresas sobressair dos obstáculos encontra-se no desenvolvimento recíproco e contínuo entre organização e colaboradores. Complementa que o procedimento de qualificação e desenvolvimento das pessoas inclui: instrução de líderes, inserção do *coaching* e *mentoring*, ensino corporativo contínuo, gestão do conhecimento, alcance de mais profissionais capacitados e a obtenção de conhecimentos referente aos procedimentos e necessidades da empresa.

Portanto, após esquematizar as competências organizacionais, precisa-se empenhar no desenvolvimento de habilidades profissionais, com projetos de desenvolvimento individuais ou atividades de portfólio empresarial. Nesse aspecto, requer o envolvimento de toda estrutura para o alcance dos objetivos corporativos.

2.2.1 Métodos de Desenvolvimento de Pessoas

Os métodos de desenvolvimento de pessoas são vários no qual possuem interferências de aspectos diferentes. Nesse contexto, Ávila (2015), destaca que essas técnicas são inseridas e alteradas pela expansão organizacional, estratégias e especialmente pela atuação da tecnologia que propicia ao funcionário adquirir capacitação através de cursos na internet.

Existem inúmeros métodos para o desenvolvimento pessoal dentro e fora do cargo. Desse modo, Chiavenato (2014), enfatiza que as técnicas realizadas para desenvolver competências pessoais no cargo são: rotação de cargos, posição de assessoria e atribuições de comissões. Já os métodos fora do cargo são: cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa.

Nesse âmbito, Chiavenato (2014), aponta e descreve os principais métodos de desenvolvimento de pessoas como:

- Rotação de cargos: consiste no deslocamento de trabalhadores em diferentes funções na empresa no intuito de ampliar habilidades. A rotação de cargos pode ser vertical através de uma promoção transitória para um posto mais difícil ou horizontal com movimentação de curto prazo para aquisição de experiências;
- Posições de assessoria: refere-se ao trabalhador com grande potencial, trabalhe temporariamente auxiliando as demais áreas da empresa com a supervisão de um gerente;
- Aprendizagem prática: corresponde ao processo de treinamento em que o empregado dedica-se todo o tempo para averiguar e solucionar questões em outras repartições;
- Atribuição de comissões: são comissões de caráter temporário e instantâneo na unidade de trabalho definidas para solucionar um problema específico e indicar resultados;
- Participação em cursos e seminários externos: proporciona o ensejo de obter novos entendimentos e desenvolver as capacidades conceituais e analíticas por meio de cursos ou seminários com o apoio de fornecedores, consultores e entre outros. As empresas utilizam-se também do uso tecnológico para viabilizar conhecimento a distância;
- Exercícios de simulação: essa técnica envolvem os jogos de empresas, estudos de casos, simulação de papéis e entre outros métodos;

- Treinamento (*outdoor*) fora da empresa: o treinamento fora da organização normalmente são proporcionados por empresas especialistas em treinamento e desenvolvimento para ensinar aos funcionários como trabalhar em equipe;
- Estudo de casos: os estudos de casos aplicam a experiência de outras instituições para identificar e solucionar problemas organizacionais;
- Jogos de empresas: são as equipes que disputam umas com as outras, conduzindo decisões sobre acontecimentos verdadeiros ou simuladores;
- Centros de desenvolvimento internos: corresponde aos centros dentro da organização para apresentar aos funcionários e gerentes atividades realistas com a finalidade de desenvolver as competências pessoais;
- *Coaching*: o gerente pode desempenhar inúmeras funções como orientador, inovador e mobilizador para tornar-se em um *coach*;
- Tutoria ou *mentoring*: a tutoria ocorre quando um executivo desempenha a função de direcionar e orientar os funcionários em sua carreira;
- Aconselhamento de funcionários: o gestor fornece aconselhamento em relação a assessorar os colaboradores no exercício de suas funções. Esse método difere da tutoria no tocante quando aparece alguma dificuldade no desempenho e o ponto central referir-se ao processo de disciplina.

Mediante as informações acima, percebe-se a relevância do desenvolvimento de pessoas para melhorar as relações de trabalho e tornarem as organizações ágeis e eficazes perante o surgimento de mudanças, adquirindo vantagem competitiva. Dessa forma, as variadas técnicas de desenvolvimento pessoal auxiliam na preparação dos colaboradores.

2.3 A relevância do treinamento e Desenvolvimento de pessoas

As organizações estão cada vez mais percebendo a relevância de treinar a sua equipe com o propósito de alavancar a produtividade e rentabilidade. O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) pode propiciar benefícios aos trabalhadores

como o avanço na vida pessoal e profissional, dispendo que os funcionários apresentem maior desempenho, autoconfiança, motivação e competência.

Nesse contexto, Demo *et al.* (2014), enfatiza que o treinamento e desenvolvimento de pessoas tem como finalidade proporcionar a aprendizagem dos empregados para o alcance de habilidades fundamentais para a organização.

Desse modo, a concorrência torna-se menos prejudicial para a empresa em virtude dos colaboradores se tornarem mais ágeis e preparados para assumir riscos. Kops e Ribeiro (2013), destaca que o conhecimento como estratégia organizacional detém enorme relevância para as organizações.

Ainda para Kops e Ribeiro (2013), os objetivos dos programas de treinamento e desenvolvimento tem como finalidade explicar os desempenhos pretendidos; orientar a organização do assunto; a distinção e a composição dos procedimentos (técnicas de ensinamento), como também, a escolha de recursos e a exatidão na definição dos parâmetros e indicadores para avaliação.

Perante as concepções dos autores, nota-se a importância de capacitar os indivíduos que integram a empresa, objetivando instruir a mesma para encarar o mercado mundial e as ações iminentes com o intuito de serem bem-sucedidas.

Para ocorrer o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, Ribeiro (2015), explana que ao analisar o perfil de cada funcionário, deve averiguar suas habilidades e aptidões às atividades estabelecidas pela empresa, a partir desse ponto, surge a necessidade de executar o levantamento do que será preciso ensinar.

De acordo com Marques (2018), a implantação do treinamento e desenvolvimento de pessoas deve ser realizada por todos da organização, no qual os gestores de cada área deve possuir conhecimento do que os seus colaboradores precisam para se desenvolverem, os resultados investidos por esses programas deve ser encarados a curto, médio e longo prazo por toda a equipe. O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas precisa ser planejado para tornar-se eficaz.

O processo de treinamento e desenvolvimento se distinguem sobretudo no aspecto de tempo, isto é, o treinamento apresenta retorno a curto prazo e o desenvolvimento de pessoas em longo prazo. Embora as técnicas existam similares para atingir a aprendizagem.

Nesse cenário, Chiavenato (2014), aponta as principais diferenças do T&D, são elas: o treinamento é direcionado para o presente, evidenciando a função atual e procurando melhorar capacidades concernente com o desempenho súbito do cargo. Já o desenvolvimento de pessoas evidencia os cargos a serem preenchidos futuramente na organização e as novas capacidades de competências que serão solicitadas. Os dois programas, T&D, implementam procedimentos de aprendizagem.

Portanto, com o avanço da tecnologia e o aumento da competitividade, as organizações cada vez mais estão investindo no capital humano para agregar valor às pessoas e à empresa, objetivando obter o diferencial competitivo a fim de serem bem-sucedidas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o cenário mercadológico cada vez mais competitivo e notório pelas empresas, o capital humano torna-se um fator relevante para o desenvolvimento organizacional, possibilitando o progresso de qualquer segmentação de empresa, pois os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas viabiliza competências para os empregados e vantagem estratégia para os negócios.

Ao explorar informações sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoas, depara-se com os seus benefícios que garantem adquirir aprendizagem profissional e resultados satisfatórios para a organização.

O treinamento e desenvolvimento são programas que as organizações precisam investir, visando o aumento da produtividade, crescimento da organização, preparar e desenvolver os profissionais para realizar as tarefas em conformidade com os objetivos da empresa. Nesse aspecto, o treinamento e Desenvolvimento de pessoas funciona como um instrumento que assegura competitividade no mercado.

Quanto ao objetivo primordial deste estudo, analisar a relevância dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, acredita-se que tenha atendimento adequadamente o propósito deste artigo.

Esta pesquisa buscou responder qual a relevância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Sendo assim, conclui-se que estas técnicas são indispensáveis para o mercado organizacional.

Esta pesquisa ampliou a compreensão sobre o treinamento e seus processos, tipos e objetivos, como também, a respeito do desenvolvimento de pessoas e suas técnicas dentro e fora do cargo. Utilizou-se de autores conceituados no assunto para enriquecer e dar fundamento no conteúdo.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de pessoas** / Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf>. Acesso em 18 out. 2018.
- ABBAD, G.S; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI; J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.
- _____. **Recursos Humanos: O capital das organizações**. 9 ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DEMO, G. *et.al*. Políticas e práticas de Recursos Humanos. In: SIQUEIRA, M.M.M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- DUTRA, Ademar. **Gestão estratégica de pessoas: livro didático** / Ademar Dutra; design instrucional Carmelita Schulze. – 2. ed. rev. e ampl. / por Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil, Viviane Bastos. – Palhoça: UnisulVirtual, 2014. Disponível em: <https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/gestao_estrategica_de_pessoas.pdf>. Acesso em 20. Out. 2018.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. São Paulo: Atlas, 2016.
- _____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- KOPS, L. M.; RIBEIRO, R. S. **Desenvolvimento de pessoas**. 1ed. Curitiba: Intesaberes, 2013.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARQUES, José Roberto. **Qual a diferente entre treinamento e desenvolvimento de pessoas?**. JRM Coaching, 2018. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em 18 out. 2018.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão Humanista de Pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

RIBEIRO, K. **PRÁTICAS DE RH**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

PEREIRA, Maria Jaqueline Gomes; ARAGÃO, José Daniel Brazil Frota. **A importância do treinamento e capacitação de pessoas**: um estudo de caso na lavanderia industrial. RG Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-capacitao-de-pessoas-um-estudo-de-caso-na-lavanderia-industrial/>>. Acesso em 19 out. 2018.