



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**MIRELLE MARIA MOREIRA RODRIGUES  
LUCIANA GOMES SOARES**

**REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO  
DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

**FORTALEZA (CE)**

**2020**

MIRELLE MARIA MOREIRA RODRIGUES

LUCIANA GOMES SOARES

REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE  
PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Artigo apresentado ao curso de MBA em  
Gestão Estratégica de Pessoas do Centro  
Universitário Fametro – Unifametro –  
como requisito para a obtenção do grau  
de especialista, sob a orientação da Profª  
Dra. Zaíla Maria de Oliveira.

FORTALEZA (CE)

2020

MIRELLE MARIA MOREIRA RODIGUES  
LUCIANA GOMES SOARES

REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE  
PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Aprovado em 23/10/2020

Artigo apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para a obtenção do grau de especialista, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Zaíla Maria de Oliveira.

Orientadora - UNIFAMETRO

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Regina Raquel Filgueiras  
Membro – UNIFAMETRO

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Cristiane Madeiro de Souza  
Membro – UNIFAMETRO

# REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Mirelle Maria Moreira Rodrigues<sup>1</sup>

Luciana Gomes Soares<sup>2</sup>

Zaila Maria De Oliveira<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo expõe reflexões acerca da relevância da política de treinamento e desenvolvimento com o objetivo de identificar se T&D constitui uma vantagem competitiva no contexto organizacional. Como pano de fundo apresentam-se os principais conceitos na visão dos autores, sobre treinamento e desenvolvimento, suas etapas, políticas e processos são destacados. O estudo não traz uma visão abrangente e os textos selecionados não se enquadram como uma revisão sistemática acerca do tema, mas como inspiração para uma leitura interdisciplinar dos pontos pertinentes indicados na literatura. A tipologia escolhida quanto aos objetivos é de um estudo exploratório, bibliográfico com abordagem qualitativa. A leitura permite compreender a importância de uma equipe treinada, na qual o funcionário realiza suas atividades com segurança, eficiência, sentindo-se motivado a buscar crescimento profissional e contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Organização.

## ABSTRACT

This article presents reflections on the relevance of training and development policy in order to identify whether T&D it constitutes a competitive advantage in the organizational context. As a background, the main concepts are presented in the authors' view on training and development, their stages, policies and processes are highlighted. The study does not provide a comprehensive view and the selected texts do not fit as a systematic review on the theme, but as an inspiration for an interdisciplinary reading of the relevant points indicated in the literature. The typology chosen for the objectives is an exploratory, bibliographic study with a qualitative approach. Reading allows us to understand the importance of a trained team, where the employee performs his activities safely, efficiently, feeling motivated to seek professional growth and contributing to the development of the organization.

**Key words:** Training. Development. Organization.

---

<sup>1</sup> Pós-graduanda do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário - Unifametro.

<sup>2</sup> Pós-graduanda do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário - Unifametro.

<sup>3</sup> Doutora em Gestão, professora do Centro Universitário Fametro - Unifametro.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente mercadológico marcado pela competitividade influencia diretamente na busca das empresas pela sobrevivência e sucesso dos seus negócios. Nos dias atuais, mais do que nunca, as empresas contam com o capital humano como um dos seus melhores recursos.

No cenário dos negócios de muitas turbulências e de crescente avanço tecnológico, as exigências profissionais passaram a ser renovadas continuamente, as grandes organizações passaram a investir no treinamento e no desenvolvimento de seus profissionais, buscando assim aprimorar as competências profissionais de seus colaboradores. Sendo que, “o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo” e o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades que serão requeridas (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Nesse contexto, as empresas necessitam treinar seus colaboradores, buscar profissionais qualificados e que atendem as suas exigências e expectativas, o que exige treinamento e preparação dos selecionadores.

Diante disso, surge um questionamento: a política de treinamento e desenvolvimento se constitui vantagem competitiva no contexto organizacional? O objetivo geral desse trabalho é identificar se a política de treinamento e desenvolvimento se constitui vantagem competitiva no contexto organizacional. Para responder o questionamento foram delineados como objetivos específicos: descobrir a influência do fator humano no sucesso das organizações; e verificar o engajamento dos colaboradores que se beneficiam de tais políticas.

Nesse contexto percebe-se que é necessário buscar novos horizontes, visto que o mercado busca a multifuncionalidade dos profissionais de RH. O grande desafio imposto agora às empresas é gerenciar as competências e o potencial de cada um, buscando desenvolver habilidades latentes, desafiando os colaboradores a se desenvolverem também como pessoas e cidadãos.

A relevância do estudo é desenhada pela reflexão a respeito da importância do treinamento e do desenvolvimento pessoal de uma organização, a partir da pesquisa em diversos artigos para conhecer as ideias discutidas pelos autores que estudam o tema em questão. Este trabalho justifica-se devido ao grande desafio da gestão de pessoas em se mostrar imprescindível na contribuição para o sucesso das instituições, e está dividido em: introdução, referencial teórico, metodologia, considerações finais e referências bibliográficas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

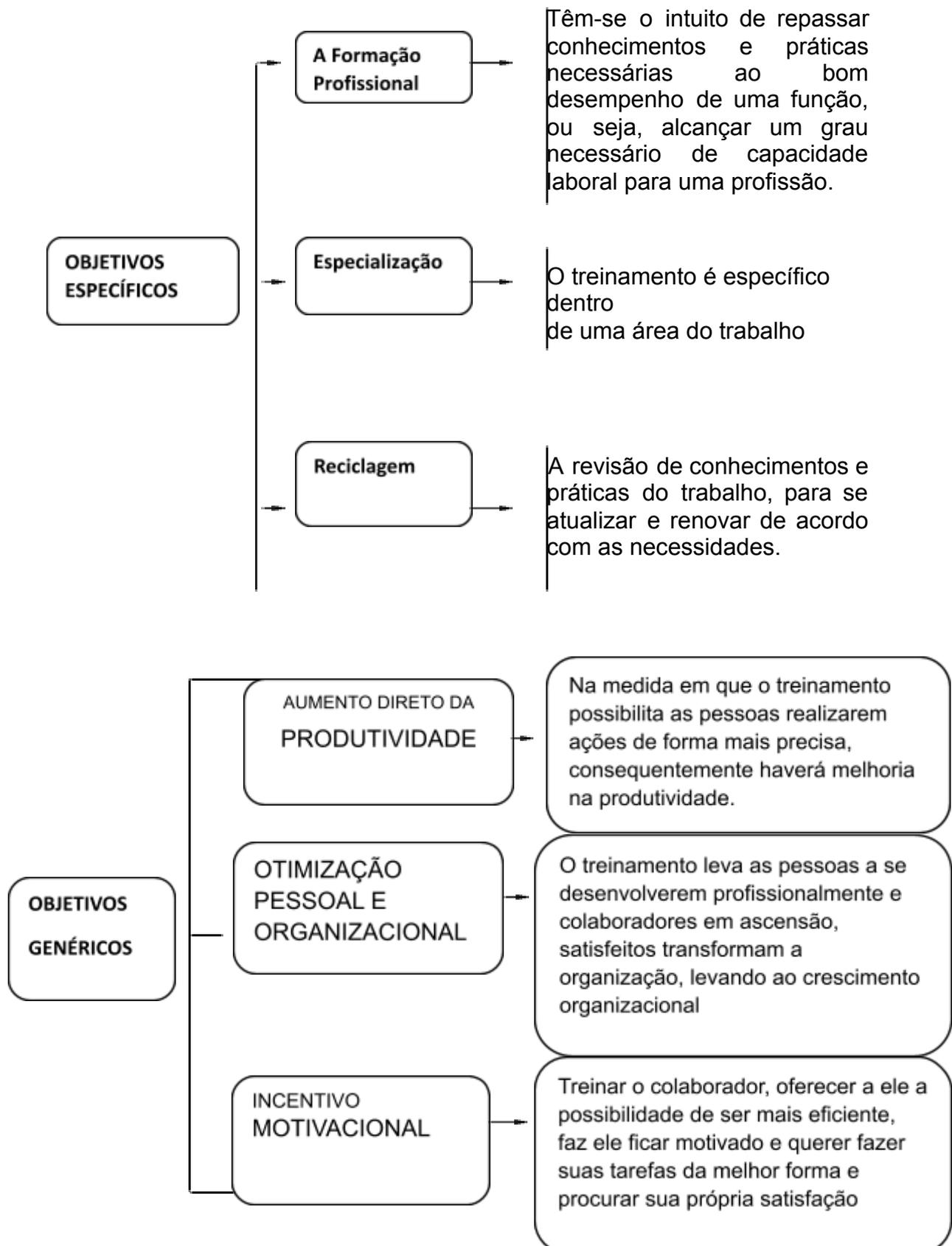
### **2.1 Treinamento de Pessoas**

A necessidade de desenvolver o capital humano fez com que as organizações promovessem mudanças em sua cultura, procurando investir mais no treinamento de seus colaboradores, com o intuito de aprofundar as competências, habilidades, de forma que o trabalho fosse realizado de maneira eficaz e atendesse as necessidades da organização.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizado, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos. (CHIAVENATO, 2014 P.310).

De acordo com Chiavenato (2014), treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos colaboradores, rumo ao alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades. Treinamento é o processo de assimilação cultural em curto prazo, em que a pessoa recicla ou repassa conhecimentos relacionados a execução de suas atividades ou à seu desenvolvimento no trabalho (MARRAS, 2016). Para o autor os objetivos do treinamento podem ser específico e genérico (Figura 1).

Figura 1: Objetivos do treinamento



Fonte: Adaptado Marras (2016).

As empresas estão cercadas de mudanças, sejam elas tecnológicas, comportamentais, que as pressionam a inovar, em contrapartida, as organizações estão se utilizando do treinamento como meio para acompanhar as mudanças que as atingem.

O treinamento se baseia na aprendizagem e visa alcançar vários objetivos específicos, como transferir informações, desenvolver habilidades, mudar e desenvolver atitudes pessoais e desenvolver conceitos e modelos para ajudar as pessoas a pensar de maneira sistemática e global. (CHIAVENATO, 2009, p6).

Portanto, treinamento é uma ferramenta que possibilita mudanças no clima organizacional e seus principais objetivos são: o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, desenvolvimento de habilidades, motivação e conseqüentemente um crescimento organizacional.

## **2.2 Desenvolvimento de pessoas**

Desenvolvimento é definido como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa. Nesse contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências (MILKOVICH; BOURDREAU, 2010).

Pacheco et al (2005) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de auto desenvolvimento) são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados. Por fim, Pacheco et al (2005) concluem que o desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz .

Contudo, na literatura é possível encontrar diversos métodos utilizados para o desenvolvimento de pessoas (Quadro 1).

Quadro 1: Métodos de desenvolvimento

Rotação de cargos	Movimentação das pessoas em várias posições, como intuito de adquirir novas habilidades, conhecimentos. A rotação pode ser vertical, que é uma promoção provisória para um cargo mais complexo e também horizontal, que é a absorção de experiências da mesma complexidade.
Posições de assessoria	Onde é dada a oportunidade para que uma pessoa com um certo potencial, estando sobre a supervisão de um gerente, trabalhe em diversas áreas da organização, desempenhando diversas atividades.
Aprendizagem prática	Os treinandos trabalham juntos, com o intuito de analisar e resolver problemas em algum projeto ou departamento da organização.
Participação em cursos e seminários externos	É uma forma tradicional de desenvolvimento, em que por meio de leituras, seminários, é dada a oportunidade ao treinando de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais.
Exercícios de simulação	Incluem estudos de casos, jogos de empresa, simulação de papéis etc. Nos estudos de casos utilizam-se experiências de outras organizações, para que a pessoa diagnostique os problemas atuais, analise e desenvolva soluções.
Centros de desenvolvimento interno	São métodos baseados em centros localizados na empresa, para desenvolver e melhorar habilidades das pessoas, por exemplo, as universidades corporativas.

Fonte: Adaptado Chiavenato (2014)

Desenvolver pessoas é algo essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, pessoas motivadas, onde suas habilidades são exploradas, são impulsionadas a crescer profissionalmente, agregando valor a elas próprias e a organização.

### 2.3 Performance Organizacional

O sucesso e crescimento da organização estão associados ao grau de desenvolvimento de seus colaboradores, e o futuro das organizações, ou seja, o

modo como ultrapassam as barreiras, os obstáculos e se tornam inovadoras estão diretamente vinculados à capacidade de desenvolver as pessoas.

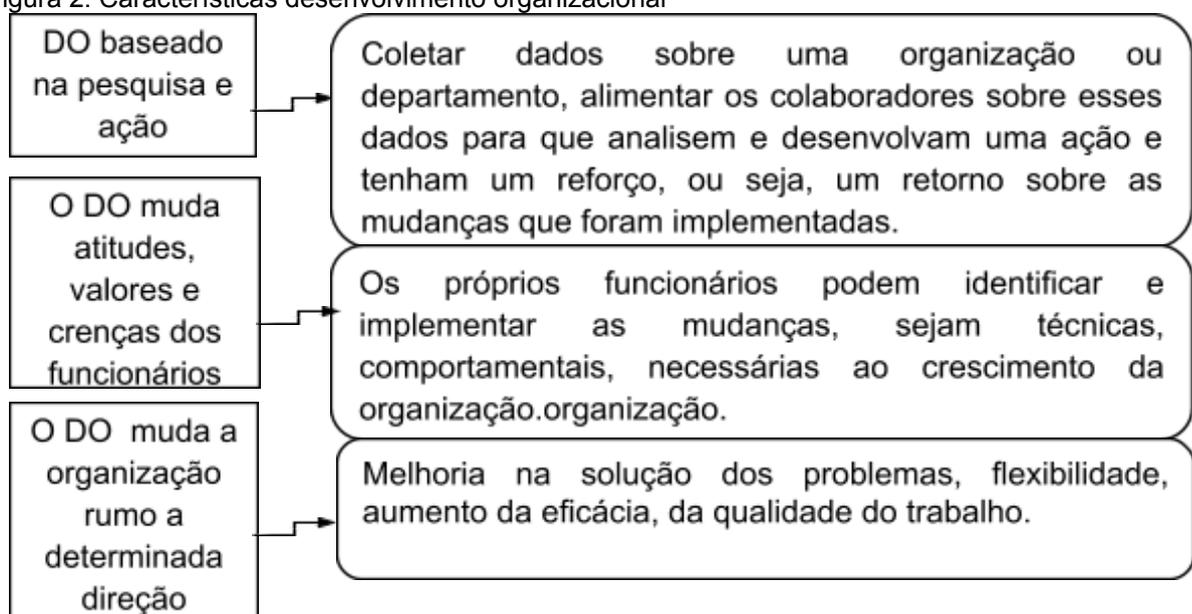
O programa de treinamento e desenvolvimento deve ser uma atitude contínua, com o intuito de trazer benefícios para a organização, pois o clima organizacional, a rotatividade, o absenteísmo, a satisfação e diversos outros fatores decisivos na performance de uma organização depende de como seus colaboradores são valorizados, treinados.

Desenvolvimento organizacional é o processo estratégico de mudança planejada -portanto, de longo prazo- que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresarias (MARRAS, 2016 P.301).

Para Chiavenato (2014), desenvolvimento organizacional é a aplicação das ciências comportamentais, com o intuito de aumentar a capacidade das organizações de enfrentar as mudanças externas e aumentar as habilidades na solução de problemas. É uma abordagem de mudança na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam na organização com a ajuda de um consultor seja ele interno ou externo.

Ainda segundo Chiavenato o desenvolvimento organizacional apresenta algumas características, conforme Figura 2.

Figura 2: Características desenvolvimento organizacional



Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender os consumidores e ampliar vendas (TACHIZAWA et al, 2006).

O gestor necessita conhecer a sua mão de obra interna, saber que existem diferentes tipos de perfil de pessoas, compreender quais comportamentos não estão adequados a organização, para que assim possa identificar a real necessidade de desenvolver sua equipe, onde precisam de mudanças, para que suas atitudes estejam de acordo com a cultura organizacional.

## 2.4 Políticas de T&D

No programa de treinamento e desenvolvimento deve ser feita uma análise das principais habilidades a serem focadas, bem como as necessidades da organização e de seus setores. Não se pode confundir treinamento com uma simples troca de informação, realização de cursos, pois vai muito, além disso, significa promover um nível de desempenho almejado pela organização, através do desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2014) o treinamento é composto de quatro etapas (Quadro 2):

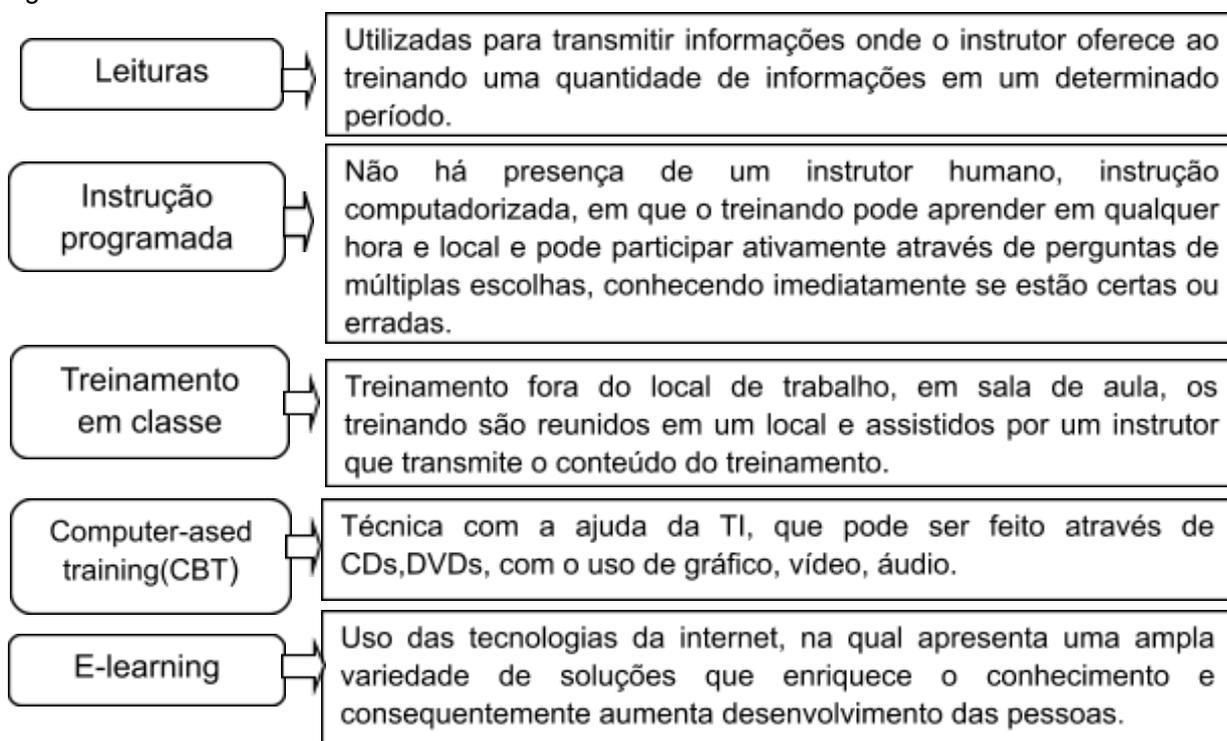
Quadro 2: Etapas do treinamento

Diagnóstico	Levantamento de necessidades a serem atendidas, sejam elas atuais passadas ou futuras, sejam na área de pessoal, de produção, competências que são necessárias e etc.
Desenho	Elaboração do programa de treinamento para atender as carências diagnosticadas, o qual deve está alinhado com os objetivos organizacionais. Definir quem vai treinar quem vai ser treinado, assunto do treinamento, como e quando será realizado o processo.
Implementação	Execução do programa de treinamento que foi elaborado. Quem vai conduzir o programa, seja gerente de linha, Rh ou ambos.
Avaliação	Controlar, avaliar os resultados que foram obtidos pelo treinamento, monitoramento dos processos, comparar a situação atual com a anterior, analisar os custos.

Fonte: Adaptado Chiavenato (2014)

O autor refere também as várias técnicas de treinamento (Figura 3).

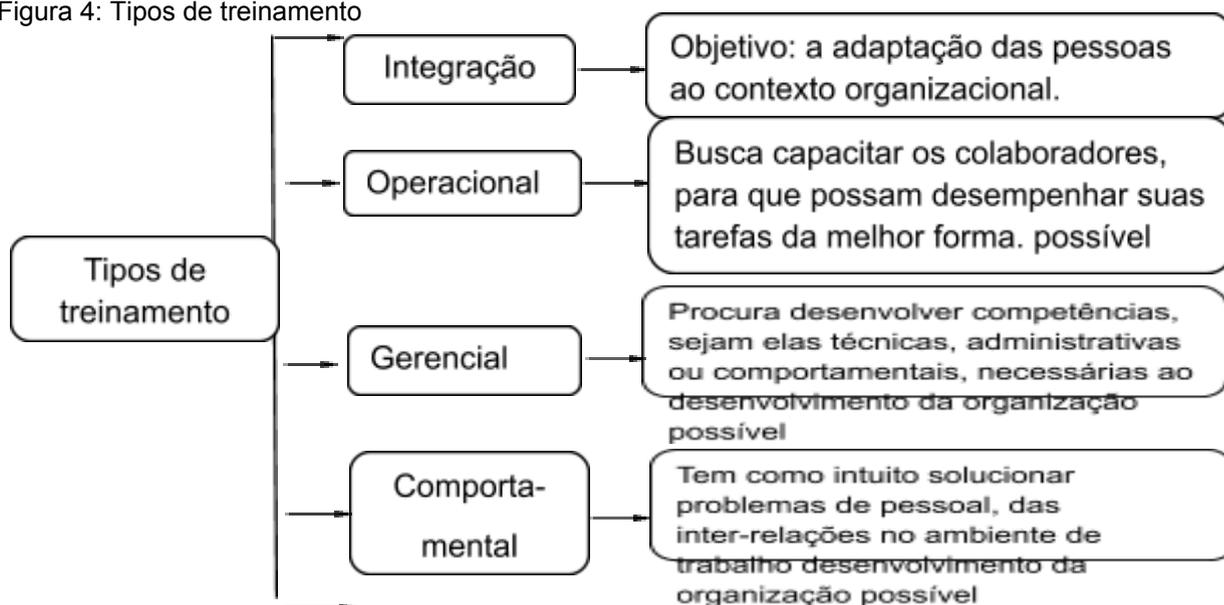
Figura 3: Técnicas de treinamento



Fonte: Adaptado Chiavenato (2014)

Para Milkovich (2000), a execução do treinamento deve levar em consideração os diferentes tipos de treinamento, conforme figura 4:

Figura 4: Tipos de treinamento



Fonte: Adaptado Milkovich (2000)

Todo treinamento deverá sofrer uma avaliação em relação ao aprendizado obtido, quantificado por testes pré e pós-treinamento. Uma análise em

relação aos impactos causados pelo treinamento, como mudança do comportamento dos participantes, deve ser feita também pelo responsável. (FRANÇA, 2008, p. 95).

Para que a empresa alcance os resultados esperados com o treinamento, os objetivos precisam ser claros, os colaboradores precisam ser preparados para o desenvolvimento de suas atividades, para que haja o enriquecimento do capital humano da organização e novos valores sejam agregados a cultura organizacional.

### **3. METODOLOGIA**

O estudo não tem a pretensão de apresentar uma visão abrangente acerca do tema e os textos selecionados não se enquadram como uma revisão sistemática, o objetivo é fazer uma leitura interdisciplinar dos pontos pertinentes indicados na literatura para melhor compreensão das questões relacionadas com T&D.

Contudo, a pesquisa se enquadra com a natureza básica, pois tem o intuito de aumentar o conhecimento sobre o T&D. A pesquisa básica é aquela que visa aumentar o conhecimento científico, sem a preocupação imediata de aplicar os resultados alcançados (Appolinário, 2011). Quanto aos objetivos a tipologia de pesquisa escolhida foi a exploratória, que segundo Severino (2007) é a pesquisa que busca levantar informações sobre um determinado objeto, preparar um campo de trabalho e mapear estudos sobre este objeto e o método usado foi a pesquisa bibliográfica. Segundo Lima e Mito (2007) quando uma pesquisa bibliográfica é bem feita, ela é capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas.

O método de abordagem foi qualitativo e os procedimentos metodológicos foram baseados na busca de fontes em livros, periódicos científicos nas bases de dados Scielo, Capes e Google Acadêmico.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a pesquisa conclui-se que o treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da organizacional. No contexto mercadológico em que as organizações estão inseridas, de constantes mudanças, onde a concorrência é acirrada, investir em tecnologia, criação de novos produtos já não é mais o diferencial, a concorrência pode fazer o mesmo, basta que tenha recurso financeiro disponível.

Com a pesquisa pode-se constatar que o investimento no capital intelectual, ou seja na mão de obra humana, proporciona um fator primordial de sucesso organizacional. O treinamento se apresenta como uma política que pode auxiliar fortemente o processo de desenvolvimento e crescimento organizacional através da capacitação de funcionários de acordo com suas áreas de competências, funcionando como um diferencial competitivo para a organização como um todo. Nesse sentido, O capital humano vem se tornando a maior riqueza no meio organizacional, e representa uma vantagem competitiva para as organizações.

O estudo contribui para a compreensão da importância de se treinar, desenvolver os colaboradores, procurando acompanhá-los desde a integração dos mesmos na organização, conhecer suas necessidades, onde precisam ser treinados, aperfeiçoados, para que possam realizar suas atividades da melhor forma possível, onde os próprios colaboradores tendem-se a procurar o seu próprio crescimento, investindo em sua carreira, em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Colaboradores treinados, realizando suas atividades com segurança, entusiasmo, tendo uma visão futura em sua carreira, tem-se por consequência clientes satisfeitos e organização desenvolvida.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

APPOLINARIO, Fabio. Dicionário de metodologia científica. 2.ed.São Paulo: atlas,2011.295p.

Cervo,AL;Bervian,PA & SILVA,R.Metodologia Científica 6,73-89,2007.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações/Idalberto Chiavenato.-4.ed.-Barueri,SP:Manole,2014.

De SOUZA, Ana Maria Oliveira. Gestão de Pessoas- Treinamento e Desenvolvimento / Ana Maria Oliveira

EDNALVA da Silva e Marília Santos. Treinamento de Pessoal.

FRANÇA, A. C. Limongi. Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA,T.C.S.;MIOTO,R.C.T. Procedimento metodológico na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica.Rev.Katál.,Florianópolis,v-10n.esp.,p.37-45,2007.

Marisa Oliveira, Thiago Menezes e Maria Balbina.Treinamento e Desenvolvimento de pessoas.

MARRAS,Jean Pierre, Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico Jean Pierre Marras. -15.ed.-São Paulo:Saraiva,2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010

MILKOVICK,George T.Admistração de Recursos Humanos: treinamento.São Paulo: Editora Atlas,2000.

PACHECO, Luiza. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAULA Almeida e Tereza Cristina. Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais.

RENATA Araújo e Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.

SEVERINO, Antonio Joaquim.metodologia do trabalho científico,São Paulo: Cortez,2007.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.