OPEN JOURNAL SYSTEMS
ISSN: 2965-3215

Rev. Univer. Bras., v.3, n.1. 107-119 (2025)

Revista Universitária Brasileira

Arruda et al

RUB

A importância do treinamento na abordagem da gestão de pessoas: uma revisão bibliográfica

Gabriela Gislaine Augusto Arruda[1], João Victor da Silva Araujo[1], Rosangela Francisca da Silva Santos[1], Ana Cláudia Souza Lins[2], Andrezza Paula Silva Lima[2], Anna Valeria Moreira Santana de Melo[2], Bruna Araújo Aleixo[2], Carlos Augusto Laranjeira da Rocha[2], Cibely Oliveira Nery Rodrigues Valença[2], Danielle Christine Othon[2], Diego Harlen Ramos de Melo[2], Emanuel Lima Xavier[2], Franscisco Horácio de Melo Basilio[2], Horison Lopes de Oliveira[2], José Cleyton da Silva[2], Marcela Araujo de Freitas Brito[2], Maria Luiza Dourado de Barros[2], Mariana Lira de Morais[2], Paula Rios Pinto da Silva Rego[2], Paulo Icaro de Sales Freitas[2], Paulo Mario Moraes Cruz[2], Priscylla Santos Cavalcante do Nascimento[2], Rafael Álvaro Rodrigues Melo[2], Urbano Cabral da Nobrega Neto[2], Nathália Costa Carvalho[3]*

[1]*Graduação em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil*
[2]*Professor do Centro Universitário Brasileiro, Brasil*
[3]*Mestra em Tecnologia Ambiental pelo Instituto de Tecnologia de Pernambuco, Brasil.* (*Autor correspondente*:* nathalia.carvalho@grupounibra.com)

Histórico do Artigo: Submetido em: 17/08/2024 – Revisado em: 12/12/2024 – Aceito em: 28/12/2024

R E S U M O

O presente estudo tem por finalidade debater a importância do treinamento na gestão de pessoas para a ampliação individual e organizacional, ressaltando o avanço desse conceito ao decorrer do tempo e sua incorporação com tecnologia e práticas igualitárias. Salienta a influência do investimento em treinamento para incrementar capacidades em um mercado competidor. Além disso, trata a fase de conhecimento organizacional, destacando a importância das etapas de análise, desenho, concretização e ponderação do treinamento. O estudo apontado aspira mapear e avaliar as discussões acadêmicas sobre treinamento em gestão de pessoas para acrescentar as informações sobre o tema e detectar sentido entre pesquisadores. Assim, o estudo atualiza a validade e importância de promover o treinamento continuado dos colaboradores, de modo a tornar mais competitiva as organizações e aumentar sua produtividade.

Palavras-Chaves: Treinamento. Gestão de pessoas. Revisão bibliográfica.

The importance of training in the people management approach: a literature review

A B S T R A C T

This study aims to discuss the importance of training in people management for individual and organizational growth, highlighting the advancement of this concept over time and its incorporation with technology and egalitarian practices. It highlights the influence of investment in training to increase capabilities in a competitive market. In addition, it addresses the organizational knowledge phase, highlighting the importance of the analysis, design, implementation and consideration stages of training. The study aims to map and evaluate academic discussions on people management training to add information on the topic and detect meaning among researchers. Thus, the study updates the validity and importance of promoting ongoing training for employees, in order to make organizations more competitive and increase their productivity.

Keywords: Training. People management. Bibliographic review.

1. Introdução

O treinamento é uma iniciativa organizada para alavancar o desempenho tanto individual quanto organizacional, por meio de aumento do conhecimento, das habilidades e das atitudes dos colaboradores em

Direitos do Autor. A Revista Universitária Brasileira utiliza a licença *Creative Commons* (CC BY 4.0)

suas funções. (Robbins, 2000). Em um mercado altamente competitivo, o capital humano nas empresas é um fator de suma importância, pois as pessoas são fundamentais para os processos internos de uma organização, bem como também são parte fundamental para seu crescimento (Lima, 2020). Anteriormente chamada de Administração de Recursos, este conceito evoluiu para o que hoje é conhecido como Gestão de Pessoas, que vêm sendo o diferencial no desenvolvimento e sucesso das organizações, pois o mesmo está inserido em todas as atividades de uma organização (Silva, Barreto e Filho, 2022).

A gestão de pessoas na literatura atual é fundamental para o sucesso das organizações em todos os seus níveis hierárquicos. O avanço do conhecimento nesta área não se limita apenas às ciências humanas, mas também envolve a tecnologia da informação, como o uso de softwares de análise de dados. (Silva, Barreto e Filho, 2022). O recrutamento, seleção e a integração de profissionais são processos indispensáveis para garantir a efetividade da gestão de pessoas e o sucesso da organização. (Chiavenato, 2014).

É importante valorizar os colaboradores com boa remuneração e benefícios, alinhados às expectativas e estratégias da empresa. Um ambiente inclusivo e diversificado é fundamental para garantir a participação de diferentes vozes. Políticas e práticas igualitárias são necessárias para o desenvolvimento de uma organização. (Lobato, 2015) Os colaboradores são vistos como um investimento que traz benefícios, onde o desenvolvimento do capital humano e intelectual tem se tornado uma moeda de negócios mundial.O treinamento é uma ferramenta necessária para apoiar essa tendência. (Lima, 2020).

As pessoas são um aspecto muito importante nas organizações e por isso, desenvolver é o fator básico no processo de gestão de pessoas. O treinamento é fundamental para esta área, pois facilita o desenvolvimento do indivíduo, trazendo benefícios não só para ele como também para o grupo em que ele está incluído. Taylor foi um dos primeiros a reconhecer a importância do treinamento, na intenção de aumentar a produtividade e tornar mais eficiente o trabalho no século XX. (Chiavenato, 2006). Atualmente, as organizações investem no treinamento dos colaboradores para atualizar e aprimorar suas habilidades, técnicas, os tornando mais competentes em um mercado globalizado e competitivo. (Robbins, 2000).

O capital humano é útil para as empresas e deve ser desenvolvido constantemente, adaptando-se às demandas do ambiente corporativo. O treinamento, integrado ao ciclo de aprendizado organizacional, possui quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Cada etapa deve ser realizada de forma incorporada para garantir os objetivos de forma competente. (Chiavenato, 1999). O diagnóstico é a fase inicial do ciclo de treinamento onde identifica-se o motivo principal para o realizar, O investimento nessa área, para os colaboradores é primordial para que estejam preparados para superar desafios e executar suas atividades de forma eficiente. (Vieira e Nolasco, 2022).

Diante do que foi exposto, o presente estudo tem como objetivo mapear e avaliar as discussões acadêmicas de administração acerca de treinamento em gestão de pessoas. Consequentemente, o presente estudo se justifica, visto que sua realização pretende atualizar e aprofundar a compreensão sobre o tema supracitado, bem como possivelmente destacar tendências entre pesquisadores do campo.

2. Referencial teórico

O presente estudo teve seu referencial teórico organizado em dois subtítulos: Gestão de Pessoas, um conceito da administração que tem como foco principal as pessoas em um sistema organizacional, e Treinamento, uma parte essencial do conceito já citado, que tem por finalidade o desenvolvimento e capacitação das pessoas em uma organização. Tais conceitos que serão abordados, são relevantes para o estudo da administração visto que são partes importantes para se entender o valor do capital humano para o meio empresarial.

2.1. Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é uma área da administração definida como um agrupamento de políticas e condutas que deseja englobar, impulsionar e ampliar o capital humano de uma organização. (Chiavenato, 2008). Este é um setor fundamental nas organizações, para incrementar a satisfação e a execução dos colaboradores. O bem mais precioso de um negócio são as pessoas (Drucker, 1954). Anteriormente chamada de Administração de Recursos de Humanos, esta área sofreu mudanças em seus conceitos devido às alterações nos ambientes empresariais que levaram a alteração desta nomenclatura para o que conhecemos hoje como Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2014).

Na literatura atual, a gestão de pessoas passou a assumir um papel essencial e diferencial no desenvolvimento e sucesso das organizações (Pereira, Costella e Dalcanton, 2020). Visto que permeia não só um setor específico, mas está inserido em todos os níveis hierárquicos sejam eles, operacionais, táticos ou estratégicos, tornando-os mais eficazes e homogêneos nos processos internos da mesma (Silva, Barreto e Filho, 2022).

Levando em conta estes aspectos, a evolução dos conhecimentos e práticas inerentes a este setor, não se restringiram apenas ao âmbito das ciências humanas, mas também em aspectos da tecnologia da informação (Luchi, Vasconcelos e Margoto, 2023). Isto se deve à aplicação de novas tecnologias, tais como softwares de análise de dados que disponibilizam de maneira clara informações e indicadores de grande relevância, que tem como objetivo facilitar e trazer mais efetividade nos processos de gestão de pessoas (Silva, Barreto e Filho, 2022).

Diante disto, o capital humano pode ser gerido e organizado através de tratativas e sistematizações, que tem como objetivo organizar e promover da melhor maneira o fluxo de demandas relacionadas às pessoas. Destas ferramentas, pode-se compreender o recrutamento e seleção como vital, encontrar profissionais certos é crucial para o sucesso da organização. Após a integração, o aprimoramento profissional se torna indispensável. (Chiavenato, 2014).

É relevante também, a compreensão de se valorizar o colaborador mediante a oferta de boa remuneração e benefícios, em conjunto com as expectativas dos colaboradores e estratégias da empresa. Além disso, oferecer um ambiente inclusivo é necessário para garantir que vozes sejam ouvidas e seja inserido a diversidade. Para tal é necessário políticas e boas práticas, que ofereçam boas práticas e a igualdade para o desenvolvimento de uma organização diversificada (Lobato, 2015).

As pessoas nas organizações passaram a ser vistas como um fator a ser desenvolvido nas empresas, pois este aspecto deixou de ser um custo, para se tornar um investimento que traz benefícios para a mesma. O desenvolvimento do capital humano e intelectual, tem ganhado destaque no meio corporativo de tal forma, que atualmente tornou-se componente da nova moeda de negócios mundial (Lima, 2020). Diante disto existem ferramentas necessárias para se alcançar esta tendência, sendo uma destas o treinamento.

2.2. Treinamento de colaboradores

O treinamento é definido como um processo fundamental de ensino com a missão de capacitar os colaboradores por meio da propagação de conhecimentos e conduta para desenvolver de forma eficaz suas funções na organização. Treinar é um dos processos primários do desenvolvimento, visto que se trata da qualificação inicial em uma habilidade ou ambiente no qual haverá interações sociais e profissionais. (Chiavenato, 2008). A grande maioria dos treinamentos tem a missão de atualizar e melhorar as capacidades técnicas dos colaboradores. (Robbins, 2002, p. 469).

No contexto atual, este tema é tratado com grande relevância no meio corporativo, visto que, em um mundo globalizado, as informações e o conhecimento são diferenciais no mercado competitivo, onde características como estas têm grande peso para os melhores resultados. Diante disso existe a necessidade de se ter profissionais capacitados e com habilidades necessárias para atender estas demandas que são o diferencial entre resultados positivos e negativos de uma organização (Santos, et al., 2022, Apud Mourão e

Marins, 2010).

O capital humano tem sido aspecto de grande relevância no cenário empresarial e deve ser desenvolvido pelas empresas, tendo em vista que treinar um indivíduo, é fortalecer e adaptar o mesmo as tendências e desafios do ambiente que o cerca, fazendo assim com que este tenha condições de superá-las e executar suas atividades de maneira mais eficiente e correta (Dutra e Camelo, 2019).

Face ao exposto, o ato de treinar deve ser algo enraizado na cultura organizacional de uma empresa, pois é um desenvolvimento contínuo de aprendizado, denominado de ciclo. Este ciclo, por sua vez, pode ser dividido em quatro etapas: Diagnóstico, é a busca do fato gerador para realização do treinamento. Desenho, se trata do planejamento e esquematização de como será realizado. Implementação, o momento em que todo escopo é colocado em prática. E por fim, Avaliação, que é a verificação dos resultados obtidos. Cada etapa deverá ser realizada de maneira integrada e sistêmica, a fim de que objetivo seja alcançado e o resultado não seja comprometido (Chiavenato, 1999).

O diagnóstico é a fase primaz do ciclo, onde será investigado o motivo principal de se efetuar o treinamento, isto pode ser compreendido em três níveis: O nível organizacional, onde o objetivo é ambientar uma pessoa a organização no qual o mesmo estará sendo inserido. O nível Micro, que está relacionado a atividade a ser executada pelo indivíduo, de acordo com seu cargo e nível hierárquico na organização. E o nível que avalia a necessidade de quem precisa de treinamento e qual o tipo será utilizado (Vieira e Nolasco, 2022).

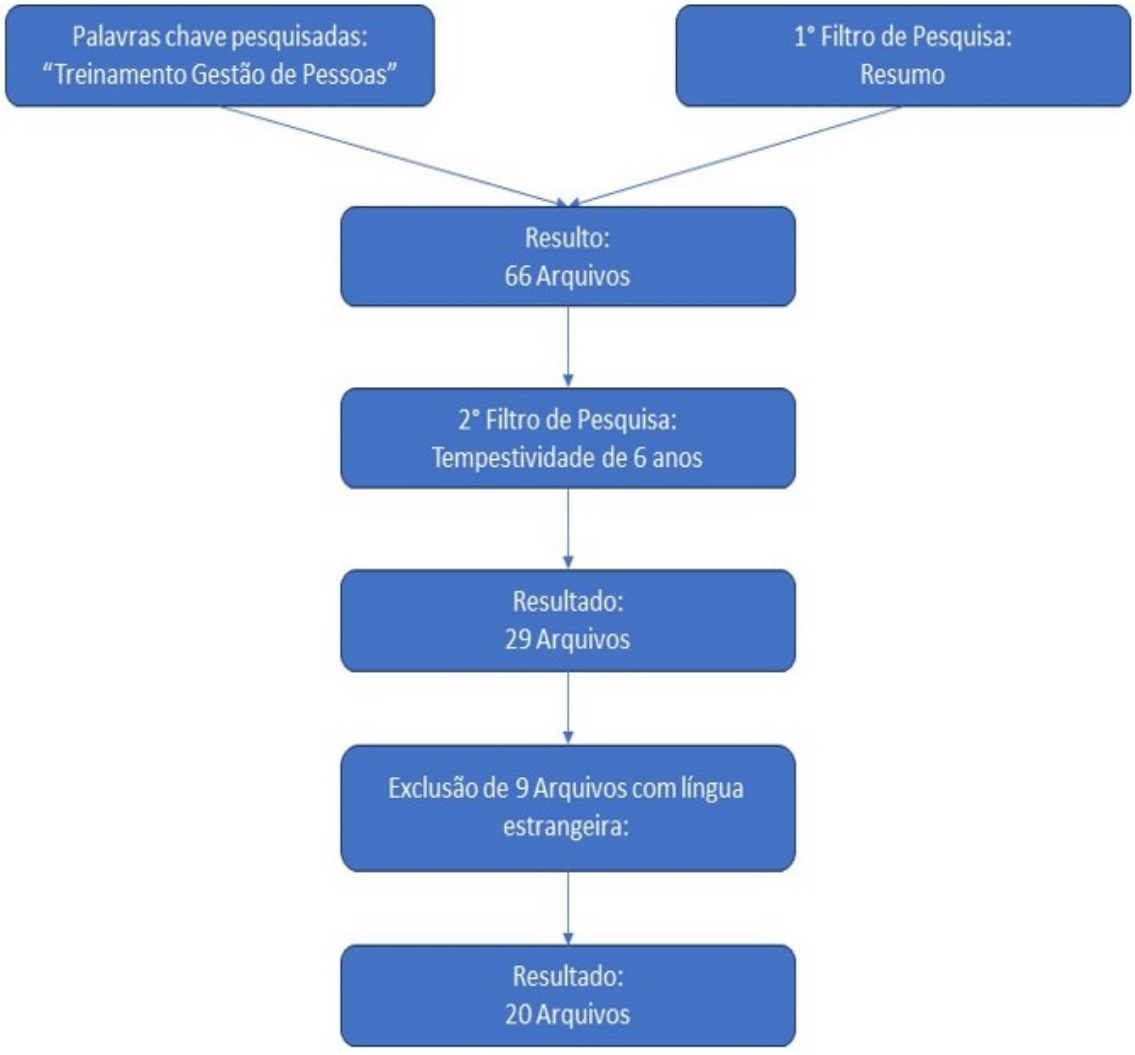
3. Procedimentos metodológicos

A metodologia é essencial para toda e qualquer pesquisa, pois é uma forma eficiente de coletar dados para análise de um modo confiável. Assim é válido indicar que a revisão bibliográfica com a abordagem quali-quantitativa; também conhecidos como pesquisa mista; combinam elementos de pesquisa qualitativa e quantitativa, visto que permitem aos pesquisadores aproveitarem os pontos fortes de ambos os métodos, com o objetivo de compreender e validar amplamente os resultados (Creswell e Clark, 2017). Dessa forma, adota-se a fonte bibliográfica com o intuito de examinar artigos científicos de maneira mais precisa, pois métodos bem desenhados são essenciais para garantir a validade e confiabilidade dos resultados da pesquisa (Creswell 2014).

Utilizou-se como plataforma de pesquisa a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), para buscar artigos científicos que se alinhassem à temática escolhida. Dentre as plataformas possíveis para realizar pesquisa a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), se destaca por buscar artigos científicos da área de administração, turismo, hotelaria e contabilidade na língua portuguesa, com milhares de pesquisas públicas. Salienta-se também que a plataforma em questão é de grande relevância acadêmica, visto que é uma referência em pesquisas, artigos e outros documentos científicos, nas áreas de administração pública e privada, contabilidade e Turismo, por possuir indicadores importantes, utilizados na classificação de diversos periódicos no Brasil (Costa, 2021).

Realizou-se a coleta dos artigos e obras científicas publicadas em um período de até 4 anos antecedentes ao ano de 2024, com o objetivo de basear o presente trabalho em documentos científicos atualizados a com a realidade vigente, pesquisando os mesmos através das palavras-chave “Treinamento”, “Gestão” e “Pessoas” com o intuito de facilitar a busca dos dados, de maneira objetiva e precisa com o tema estabelecido.

Figura 1 – Etapas de coleta de dados
Figure 1 – Data collection stages



Fonte: Elaborado pelos autores
Source: Elaborated by the authors

Na fase de coleta de dados priorizou-se por utilizar a palavra-chave treinamento gestão de pessoas. Utilizando o filtro Resumo, na primeira rodada foi encontrado 66 resultados; considerado um número considerável de arquivos, porém pensando no critério da tempestividade; onde para ser considerado discussões mais recentes e que possam captar o entendimento acadêmico da temática, optou-se por aplicar o filtro temporal dos últimos 6 anos onde reduziu a quantidade de arquivos encontrados para 29 resultados que foram coletados e estudados para esse trabalho. Dos 29 arquivos, apenas 20 arquivos foram considerados válidos, pois foram excluídos 9 arquivos pelo fato de serem dos idiomas inglês e em espanhol. Os arquivos válidos foram lidos e organizados de modo descritivo, qualitativo, buscando uma apresentação do seu conteúdo com capacidade de aprofundamento.

As obras coletadas, foram organizadas e analisadas, com o objetivo de realizar uma revisão de artigos publicados dentro do tema escolhido, a fim de trazer um estudo mais aprofundado sobre o mesmo (Sousa, Oliveira e Alves, 2021). Utilizou-se análise descritiva para organizar, resumir e descrever aspectos importantes

de um conjunto de características observadas para confrontar aspectos entre dois ou mais dados, visto que é a parte inicial do processo de exame dos dados coletados; estes dados mencionados, são secundários, pois são elementos encontrados em fontes de terceiros. (Vergara, 2000, p.47).

4. Resultados e Discussão

A seguir serão apresentados os artigos e documentos científicos coletados para revisão bibliográfica, divididos entre dois assuntos principais: Treinamento e Gestão de Pessoas.

4.1 *Discussões acadêmicas sobre a estão de pessoas*

Santi (2018), explora a relação entre administração e humanidades e questiona por que a administração é frequentemente classificada como uma humanidade, apesar de sua orientação para resultados e conexão com áreas mais técnicas, como finanças e engenharia. Em vez de considerar as "pessoas" apenas como um recurso a ser gerido, propõe-se considerá-las como uma condição fundamental. O artigo discute a história e as características das humanidades e a relação com outros modelos científicos, tentando compreender melhor essa relação e a importância de classificar a gestão como uma humanidade. Afirma que existe uma relação de conflito e colaboração entre a área de gestão de pessoas e as ciências humanas, a dimensão humana, é vista como custo ou matéria prima a ser gerida.

Por outro lado, Araújo et.al (2019), discutem a importância da gestão estratégica de recursos humanos na identificação de obstáculos ao crescimento da empresa e na racionalização das decisões gerenciais. Enfatizam a necessidade de formar funcionários públicos, avaliar o serviço público e realizar avaliações regulares de desempenho. Além disso, discutem a influência da motivação, da satisfação no trabalho e de outras práticas de gestão de pessoas no desempenho individual dos colaboradores, especialmente na administração pública brasileira e propõem a analisar as práticas de gestão estratégica de recursos humanos e sua relação com a concretização da missão organizacional, levando em consideração as diferenças culturais e legislativas entre os serviços públicos brasileiros e norte-americanos. Por fim, enfatizam a importância da discussão teórica na resolução de problemas de gestão de desempenho e no aprimoramento da administração pública brasileira.

Em outra ótica, Gomes e Picchiai (2019), abordam a terceirização de atividades em órgãos públicos, particularmente na Universidade Federal de Goiás, onde trabalhadores terceirizados existem com servidores efetivos, produzindo regimes de trabalho diferentes. A pesquisa investiga se a diferença de regime de trabalho prejudica o clima organizacional e ajuda a alta rotatividade dos colaboradores terceirizados. Visa ainda identificar os impactos dessa condição nas empresas terceirizadas. Ou seja, afirma que a terceirização dos serviços traz benefícios financeiros e logísticos, entretanto resultados negativos no enfoque da gestão de pessoas, devido à rotatividade de funcionários, que prejudicam o clima organizacional.

Lima e Rowe (2019), discutem a importância do comprometimento organizacional no contexto de rápidas mudanças organizacionais. Destaca a importância do indivíduo como fonte de vantagem competitiva e o desenvolvimento de modos mais estratégicos de atividades de gestão humana. A relação entre gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional, especialmente no contexto do ensino superior, é raramente encontrada na literatura. Analisa o impacto da política de gestão de recursos humanos no comprometimento organizacional dos docentes, sugere um direcionamento para a pesquisa e fornece insights aos gestores.

Por outro lado, Montezano e Silva (2019), descrevem a aplicação da gestão de competências na Justiça Eleitoral e destacam os benefícios esperados e as dificuldades encontradas. Mostraram que a maioria dos tribunais aceitou iniciativas de gestão baseadas em competências que estavam principalmente relacionadas com a formação e desenvolvimento do pessoal. O maior problema foi a falta de apoio da gestão de topo e dos

gestores. O artigo propõe novas pesquisas para compreender o impacto da gestão por competências no desempenho organizacional e apresenta questões de pesquisa para melhor compreender o processo de implementação. O objetivo é fornecer insights sobre como superar obstáculos e melhorar a implementação deste modelo nas organizações públicas com o objetivo de alcançar melhores resultados organizacionais. Indicam que a gestão de pessoas realizada por competências, em organizações públicas, possui como principal iniciativa, ações relacionadas ao subsistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Silva e Carvalho (2019), examinam a gestão da diversidade no Village Premium Hotel e destacam como as práticas de Recursos Humanos se adaptam a este conceito de forma informal. Descrevem a história, funções e eventos da rede relacionados à gestão organizacional de recursos humanos. Com base em entrevistas e observações com funcionários, o caso apresenta objetivos pedagógicos como analisar o clima organizacional, identificar práticas de recrutamento e seleção, explorar o modelo de gestão da diversidade e discutir sua importância nas organizações. O objetivo é promover a reflexão e discussão sobre diversidade, comportamento relacional, clima organizacional e métodos de gestão para criar um ambiente de trabalho que valorize as diferenças sociais e de gênero e as competências individuais. relatam que as tratativas da gestão de pessoas nas áreas de recrutamento, seleção, contratação, treinamento e efetivação são aplicadas mediante as competências, interesses e compromissos dos colaboradores, não considerando preconceitos em geral.

Pereira, Costella e Dalcanton (2020), enfatizam a importância da gestão de Recursos Humanos nas empresas de construção e destacam a escassez de pesquisas na área. Nas pequenas e médias empresas do setor, a estrutura enxuta muitas vezes leva à falta de especialistas especializados em recursos humanos, o que faz com que os gestores da construção assumam responsabilidades nesta área. Se antigamente os gerentes de construção eram selecionados empiricamente entre os membros da equipe, hoje eles são obrigados a ter formação técnica ou cursos especiais para essa função. A falta de políticas envolvidas em todas as etapas do processo de Recursos Humanos e do gestor de construção torna difícil a padronização dos principais indicadores de desempenho para a tomada de decisões. destacam a importância de se haver indicadores para que se tenha uma gestão de pessoal estruturada no nicho relacionado a obras civis.

Diferentemente destes, Chagas, Costa e Paradela (2022), aborda a importância da gestão de projetos como resposta às demandas do ambiente competitivo e tecnológico nas organizações. Projetos bem-sucedidos atendem as caracterizações técnicas e favorecem as partes interessadas. O Project Management Office tem ganhado fama por sua colaboração para o êxito dos projetos. O estudo visa constatar os Fatores Críticos de Sucesso mais pertinentes para argumentar o desempenho do Project Management Office, auxiliando para a gestão competente de projetos.

Volvendo-se a gestão de pessoas, dando enfoque as novas tecnologias Silva, Barreto e Mendes (2022), examinam o uso de redes sociais e outras tecnologias no processo de recrutamento e seleção de hotéis. Os gestores consideram o LinkedIn o canal de recrutamento estratégico mais representativo, enquanto redes como Facebook, Instagram e WhatsApp são utilizadas para a busca de perfis de atividades. Grupos de Facebook e WhatsApp se destacam pela eficácia em espaços publicitários abertos. No entanto, as redes sociais não são amplamente utilizadas para analisar perfis de candidatos devido à fiabilidade e eficiência associadas às entrevistas. Além das redes sociais, sites especializados como Infojobs e Vagas.com são citados como páginas de recrutamento eficazes. Internamente, os portais e referências de empresas são vistos como modelos eficazes de captação de talentos. O recrutamento interno é valorizado pela flexibilidade e por incentivar o desenvolvimento da carreira dos colaboradores. O sistema de referência tradicional também é considerado um método de recrutamento eficaz para hotéis. Juntos, abordam a tecnologia e os sistemas de informação, aplicados aos subsistemas da gestão de pessoas, ressaltando os impactos positivos dos mesmos.

Por conseguinte, outra abordagem é apresentada por Luchi, Vasconcelos e Margoto (2023), relatam a visão dos trabalhadores de uma empresa de tecnologia diante das práticas do setor de recursos humanos no período pandêmico da COVID- 19, concluindo que existem níveis de concordância nas rotinas de Recrutamento e Seleção, Envolvimento e Condições de Trabalho. Entretanto, identifica-se níveis de baixa

concordância nas práticas de Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Remuneração. O texto destaca a importância da função de recursos humanos face às mudanças sociais e económicas, especialmente durante a pandemia da COVID-19. Além disso, examina a necessidade de adaptação organizacional, enfatizando o papel estratégico de Recursos Huumanos em capacitar os profissionais para agir de forma eficaz para atingir os objetivos organizacionais. Isso mostra que os avanços tecnológicos facilitaram a flexibilidade em modelos de trabalho, como o trabalho em casa. Isto destaca a consciência profissional das políticas e práticas de Recursos Humanos durante a pandemia como um aspecto importante para compreender o impacto e direcionar esforços para melhorar o desempenho das estratégias de Recursos Humanos durante este período de instabilidade. Com o objetivo de contribuir para o campo teórico e prático da gestão de recursos humanos, analisando as percepções dos funcionários de empresas de tecnologia durante a pandemia.

A partir da análise desses estudos, fica claro que a gestão de pessoas não pode ser desapegada das humanidades. Apesar da natureza orientada para resultados da administração, sua essência está altamente fixada na compreensão e na valorização do ser humano como componente fundamental das organizações. A interação entre os governos e a humanidade revela não apenas conflitos, mas também oportunidades de cooperação e enriquecimento mútuo. Portanto, ao reconhecer a dimensão humana como mais do que apenas um recurso gerível, os executivos podem alinhar-se melhor com os objetivos organizacionais e criar um ambiente de trabalho mais humano, produtivo e sustentável. Este estudo destaca a importância de uma abordagem holística à gestão de recursos humanos que reconheça e valorize os recursos técnicos e humanos na administração para promover o desenvolvimento integrado da organização e dos seus colaboradores.

4.2 Discussões acadêmicas sobre treinamento

Oliveira, Cruz e Oliveira (2018), relatam que para as pessoas, os principais fatores críticos de sucesso na gestão de projetos, são a aquisição de competências neste tipo de gestão, bem como também o treinamento dos recursos humanos, ambos no segmento de disseminar o conhecimento, relacionados às boas práticas, metodologias, ferramentas e técnicas que favorecem a execução dos projetos. Enfatiza a importância das atividades estratégicas na gestão de Recursos Humanos, com foco na educação, desenvolvimento e treinamento.

Todavia, Sell, et.al (2018), discutem os fatores críticos de sucesso do gerenciamento de projetos e enfatizam sua importância para o sucesso operacional. Na estratégia, os enquadramentos comunitários mais importantes são a metodologia de gestão de projetos, a estrutura organizacional, o alinhamento de intenções e a viabilidade económica e financeira. A estabilidade do ambiente do projeto, o sistema de qualidade, as medições de desempenho, as auditorias e a comunicação com as partes interessadas se destacam na atuação. Apresentam um estudo que relaciona o atendimento a clientes de uma empresa do nicho de decoração, com os processos de recrutamento & seleção, e treinamento & desenvolvimento na gestão de pessoas da organização.

Adicionalmente, Fonseca, et.al (2019), discute a relevância de investimentos na formação e aprimoramento dos funcionários públicos como parte das mudanças administrativas necessárias para aprimorar a eficácia e criatividade dos serviços prestados pelo governo. Ele ressalta as transformações nos padrões de governança ao longo do tempo e a urgência de ajustar as práticas de gestão de recursos humanos a essas novas abordagens, principalmente em organizações interligadas. Examina ainda, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no Brasil, evidenciando sua direção estratégica e sua estratégia de colaboração entre entidades públicas e escolas de governo para capacitar os funcionários. Contudo, destaca desafios na execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no Brasil, como a baixa eficácia e a fragilidade das redes de treinamento.

De forma singular, Engelman, et.al (2019) avalia que na gestão estratégica de talentos em empresas inovadoras, se tem o investimento de maneira satisfatória em várias áreas relacionadas ao desenvolvimento, sendo um destes o treinamento. O texto ressalta a relevância da administração estratégica de talentos para

estimular a inovação nas organizações, com base em uma ampla pesquisa sobre recursos humanos e talentos. Ele investiga de que maneira a administração eficiente dos talentos pode garantir uma vantagem competitiva duradoura, especialmente em um meio dinâmico e concorrencial. O propósito é analisar como a administração estratégica de talentos pode colaborar com as estratégias de inovação das organizações, apresentando um esquema conceitual analítico para abordar essa questão.

Assim como, Dutra e Camelo (2019). Ressalta a importância do estágio como área do processo de formação profissional em permanente evolução. Destaca a importância da gestão de pessoas nas organizações, inserindo a gestão de estagiários, e manifesta um estudo feito em cima do programa de estágio. Analisam ainda, a efetividade do programa e encontrar suas dificuldades e oferecer melhorias. É fundamental quando a gestão de pessoas se responsabiliza pelo gerenciamento, treinamento e desenvolvimento do estagiário em seu progresso intelectual e profissional.

Também, Menegon e Zambarda (2019) enfatizam a importância da qualificação da mão de obra e a necessidade de integrar os novos colaboradores aos padrões, normas e cultura da empresa. estudam também a importância da educação empreendedora como uma área eficaz de atividade empresarial que complementa os investimentos tecnológicos. O problema de investigação trata da eficácia da atividade formativa desenvolvida pela formação empresarial têxtil, e o objetivo é averiguar a sua eficácia. Discutem, entre outros assuntos, a gestão de Recursos Humanos, a formação da empresa e a importância da formação e desenvolvimento dos colaboradores para o sucesso organizacional. analisam a aplicação de treinamento em colaboradores de uma indústria têxtil, destacando a percepção positiva destes diante do desenvolvimento adquirido a partir desta ação.

Além disso, Bezerra, et.al (2022) Identifica que o nível de conhecimento provém da ligação entre a qualidade do treinamento e seus benefícios. Ainda, aborda a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações e acentua a Análise de Necessidade de Treinamento como uma fase importante para o êxito da mesma. Abordando um método de Análise de Necessidades de Treinamento fundamentado na Gestão por Competências, pretendendo aprimorar a eficácia dos programas de Treinamento e Desenvolvimento e encorajar o papel estratégico da Gestão de Pessoas nas organizações.

Considerando a importância do treinamento e desenvolvimento para o crescimento e a sustentabilidade das organizações, Nunes e Ghedine (2022) discutem a importância do treinamento e desenvolvimento para o crescimento e a sustentabilidade das organizações e enfatiza a análise das necessidades de treinamento como uma etapa importante nesse processo. Porém, muitas vezes é realizada de forma subjetiva, comprometendo os resultados. O objetivo é aumentar a confiança nos programas de Treinamento e Desenvolvimento e fortalecer o papel estratégico da gestão de Recursos Humanos nas organizações. Propõem um método de análise das necessidades de treinamento como uma ferramenta prática para auxiliar as organizações e profissionais nas áreas de gestão de pessoas e treinamento e desenvolvimento. Discorrendo sobre isso, Santos et.al (2022) frisam que Treinamento e desenvolvimento é um passo dispendioso para obter resultados assertivos dentro das organizações e considera uma ferramenta da gestão de pessoas. Além disso, identificar e gerenciar risco é imprescindível dentro do contexto organizacional, o ato de controlar os riscos pode persuadir na resposta sobre como uma determinada organização lida com a indefinição dos seus controles internos. Ao gerenciar riscos qualquer organização pode se privilegiar com o aumento do nível de compreensão e aptidões consideradas úteis para um bom gerenciamento dos recursos.

Alinhado também, Vieira e Nolasco (2022) enfatizam a importância das atividades estratégicas na gestão de recursos humanos, especialmente em relação à educação, desenvolvimento e formação. O artigo de pesquisa traz uma revisão sistemática que identifica os métodos utilizados e o contexto da produção científica no diagnóstico de necessidades educacionais e de qualificação profissional. Ainda observam que as atividades de treinamento e desenvolvimento são fundamentais para a área de gestão de pessoas, sendo a organização pública ou privada, pois os estudos na área inicial são poucos e são realizados de forma pouco ordenada e os níveis de análise dos fatores no contexto interno e externo e as peculiaridades individuais dos colaboradores, tange o

diagnóstico das necessidades de treinamento.

Diante da análise abrangente das pesquisas sobre gestão de recursos humanos e desenvolvimento organizacional, é possível concluir que a formação e capacitação contínua dos colaboradores são pilares essenciais para o sucesso das organizações, sejam elas públicas ou privadas. A identificação precisa das necessidades de treinamento, aliada a estratégias eficazes de desenvolvimento, não apenas fortalece a competitividade das empresas, mas também contribui para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários. Contudo, é imperativo superar os desafios e a falta de sistematização nas práticas de gestão de pessoas, visando otimizar os investimentos em treinamento e garantir um alinhamento efetivo com os objetivos organizacionais.

5. Conclusão

Levando em conta as descobertas da pesquisa, é viável entender que o assunto Treinamento em Gestão de Pessoas está sendo discutido, através de dois tópicos: o primeiro sobre Treinamento e outro tópico sobre Gestão de Pessoas. Mesmo sendo temas singulares, é interessante que compartilham da ideia de que gestão de pessoas e treinamento é o enfoque de desenvolvimento de liderança. Isso engloba não apenas detectar e cultivar líderes dentro da organização, como também oferecer treinamento permanente para aperfeiçoar suas habilidades de liderança e competência de despertar e encorajar sua equipe.

No primeiro tópico torna-se evidente que a gestão de pessoas está internamente ligada às humanidades. Apesar da abordagem orientada para resultados da administração, sua essência reside na compreensão e valorização do ser humano como elemento fundamental das organizações. A interação entre os gestores e a humanidade não apenas revela conflitos, mas também oferece oportunidades de cooperação e enriquecimento mútuo. Portanto, ao reconhecer a dimensão humana como algo mais do que apenas um recurso gerenciável, os líderes podem se alinhar melhor com os objetivos organizacionais e criar um ambiente de trabalho mais humano, produtivo e sustentável. Este estudo ressalta a importância de uma abordagem abrangente na gestão de recursos humanos, que reconheça e valorize tanto os aspectos técnicos quanto humanos na administração, promovendo o desenvolvimento integrado da organização e de seus colaboradores.

No segundo tópico é evidente que a formação e o aprimoramento contínuo dos colaboradores são fundamentais para o sucesso das organizações, independentemente de serem públicas ou privadas. Identificar de forma precisa as necessidades de treinamento, juntamente com estratégias eficazes de desenvolvimento, não apenas fortalece a competitividade das empresas, mas também contribui para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários. No entanto, é crucial superar os desafios e a falta de organização nas práticas de gestão de pessoas, visando maximizar os investimentos em treinamento e garantir um alinhamento efetivo com os objetivos organizacionais.

Mesmo após a apresentação destas informações, compreendidas ao decorrer da pesquisa, o estudo apresenta pontos negativos do treinamento em gestão de pessoas tais como a resistência dos funcionários à mudança, falta de aplicação prática após o treinamento e custos associados à implementação e manutenção dos programas de treinamento. Ainda assim, é perceptível alguns pontos positivos, no treinamento de gestão de pessoas, como melhorar a comunicação entre equipes, aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários, desenvolver habilidades de liderança, promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, e aumentar a retenção de talentos na empresa.

No entanto, é válido destacar que o presente estudo foi restrito a uma abordagem bibliográfica, ou seja, uma coleta de uma determinada quantidade de materiais a se utilizar na pesquisa. A restrição também aponta para possíveis áreas de pesquisas futuras, nas quais estudos posteriores poderão explorar os tópicos Treinamento e Gestão de Pessoas, a partir de dados de ordem primária.

6. Referências

ARAÚJO, U. V., BALDAN, R. L., COELHO T. P. J., COSTA, L. Percepção do cumprimento da missão organizacional e desempenho individual em uma empresa pública brasileira. RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Editora Unoesc, v. 18, n.2, p. 321-344, 2019.

BEZERRA, L. F., GONÇALVES, C. P., CUNHA, D. O. ZOUAIN, D. M. Os Efeitos da Capacitação do Sistema Eletrônico de Informação em uma Instituição Pública Federal. Navus, Florianópolis, SC - v.12, p.01 - 16, 2022.

CHAGAS, M. M., COSTA, D. V. F., PARADELA, V. C. STARTUPS de gestão de pessoas no Brasil: um estudo exploratório sobre os seus propósitos e as soluções ofertadas. Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, v.13, n. 3, p. 253 - 277, 2022.

CHIAVENATO, I., Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Campus, Rio de Janeiro, 1999.

CHIAVENATO, I., Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4° ed. Manole Educação, Barueri, SP, 2014.

CHIAVENATO, I., Recursos humanos. 8° ed. Atlas, São Paulo, SP, 2006.

COSTA, S. D. M. Engajamento no trabalho: Estudo Bibliométrico da Produção Científica Nacional nas Plataformas CAPES e SPELL (2010-2019). Management and Connections Journal, Vitória – ES , 2021.

CRESWELL, J. W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. Penso, 3° ed Porto Alegre, RS, 2014.

CRESWELL, J. W., & CLARK V. L. P. Designing and conducting mixed methods research. 3° ed. Thousand Oaks, CA (US), 2021.

DESSLER, G. Gestão de Recursos Humanos 2ª ed. Londres, Pearson, 2017.

DRUCKER, P. F., The Practice of Management. Harper & Row, New York, 1954.

DUTRA. C. A. F., CAMELO, S. G., Programa de estágio na empresa Alpha S/A: um estudo de caso sobre programa de transformar. ReCaPe, Vol. 9, No. 2, p. 169, 2019.

ENGELMAN, R., ERTHAL, K., FROEHLICH, C., NODARI, C. Gestão Estratégica de Talentos em Empresas Inovadoras: Estudo Multicaso. Revista de Administração Unimep, Nova Hamburgo - RS, v. 17, n.3, 2019.

FONSECA, D. R., MENESES, P. P. M., SOUZA, I. G. L., HOLLANDA, P. P. T. M. Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor público: Perspectivas metodológicas para Governança. Rev. Serv. Público Brasília 70 (especial, p. 34-70 Brasília, 2019.

GOMES, S. S., PICCHIAI, D., Impactos no Clima Organizacional da Universidade Federal de Goiás e a

Rotatividade de Trabalhadores Terceirizados. RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, v. 5, n. 2, p. 85-107, Goiás, 2018.

LIMA, C. C. A., ROWE, D. E. O., Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional em uma Universidade Pública. RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 12, n. 4, p. 118-137, 2019.

LIMA, V. M., A valorização do capital humano e suas contribuições para organizações. Revista GeSec, v.9, n.23, p.88-101, 2020.

LOBATO. D. M., Estratégia de empresas. Editora FGV, 2015

LUCHI, R., VASCONCELOS, K. C. A., MARGOTO, J. B., Práticas de RH na Pandemia de COVID 2019. RPCA, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1. 2023.

MENEGON, E. M., ZAMBARDA, A. B. Percepção de Colaboradores sobre as ações de treinamento em uma Indústria Têxtil. NAVUS, Florianópolis - SC, v. 9 1 p. 7-20, 2019.

MONTEZANO, L., SILVA, B. M. Gestão por competência na justiça eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. Revista Gest@o.Org, V. 17, p. 184- 201, Brasília, 2019.

NUNES, D. F., GHEDINE, T. Análise de necessidades de treinamento: Um método para o desenvolvimento assertivo do capital humano. Teoria e Prática em Administração, v. 12, n. 2, 2022.

OLIVEIRA, S. R. M., MARIANO, J., LUCENA, S. R. H., JEANE. Gestão de Pessoas.
Eduff, Niterói, 2017.

PEREIRA, R. P., COSTELLA, M. F., & DALCANTON, F., Modelo de indicadores de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas de construção. Navus, Florianópolis, SC, v. 10, p. 01-18, 2020.

ROBBINS, S. P., Administração: Mudanças e Perspectivas. 3ª tiragem Saraiva, São Paulo, 2000.

SILVA, J. R. H., BARRETO, L. M. T. S., & FILHO, L. M., Impacto da tecnologia da informação e comunicação nos processos de gestão de pessoas: um estudo de múltiplos casos no setor hoteleiro. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 441-478, 2022.

ROBBINS, S. P., Administração: Mudanças e Perspectivas. 3ª tiragem Saraiva, São Paulo, 2002.

SANTI, P. R. L. A gestão de pessoas e as ciências humanas - Discussão conceitual entre projeto de modernidade e “Jeitinho Brasileiro”. ReCaPe, São Paulo, v. 8 n. 2, p. 240, 2018.

SANTOS, Camila Mirella Sousa et al. A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. Revista Universitária Brasileira, v. 1, n. 1, 2023.

SANTOS, F. G., SANTOS, J. B. P., CORRÊA, A. G., OLIVEIRA, X. L. C. Gestão de
riscos e uma análise de resultados dos programas de treinamento em uma instituição privada. Navus, Florianópolis, SC, v. 12, 01 - 19, 2022.

SANTOS, F. R., SANTOS, J. B. P., CORRÊA, A. G., & OLIVEIRA, X. L. C., Gestão de
risco e uma análise dos resultados dos programas de treinamento em uma instituição privada. Navus, Florianópolis, SC, v. 12, p. 01-19, 2022.

SELL, J., FIORINI, M. C., SILVA, S., SILVA, A. B. M. Pesquisa de Satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações: relato de experiência. CAP Accounting and Management, Santa Catarina, v. 12, N. 1, 2018.

SILVA, D. F., CARVALHO, D. L. T. "I see your true colors": a diversidade dos recursos humanos no Hotel Village Premium. Rev. Ciências, AS, Admin. Fortaleza, v. 25, n. 3,
p. 1-11, 2019.

SILVA, J. R. H., BARRETO, L. M. T. S., & FILHO, L. M., Impacto da tecnologia da informação e comunicação nos processos de gestão de pessoas: um estudo de múltiplos casos no setor hoteleiro. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 441-478, 2022.

SOUSA, A. S., OLIVEIRA, G.S., & ALVES, L. H. Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos. Cadernos da Fucamp, Monte Carmelo – MG, v.20, n.43, p.64-83, 2021.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
VIEIRA, J. P. B. NOLASCO, E. Diagnóstico de necessidades de treinamento: revisão sistemática. Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, v. 13, n. 3, p. 369-388, 2022.