

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS COMO ELEMENTOS INTEGRADOS E ESTRATÉGICOS

UMA REVISÃO DE LITERATURA

Antônio José da Silva Gomes
antoniojosesilvag05@gmail.com

Jhonathan Gonçalves Fortes de Aquino
jhonfortes04@gmail.com

Evelyn Gomes Felix de Oliveira
evelyn.oliveira.1266@gmail.com

João Gabriel Beaubernard Castro
joagabrielbeaubernard@gmail.com

Igor Nunes Almeida de Oliveira
nunesigor14@gmail.com

Sofia Brügger de Menezes
brugger7sofy@gmail.com

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar, analisar e descrever as principais diferenças entre treinamento e desenvolvimento, destacando suas principais contribuições no contexto da gestão de pessoas. Baseado em ampla revisão bibliográfica, a partir de uma abordagem qualitativa, a pesquisa permitiu concluir que, embora frequentemente utilizados como sinônimos, os conceitos apresentam distinções fundamentais. O treinamento está associado à capacitação técnica de curto prazo, com foco na execução eficiente de tarefas. Já o desenvolvimento se refere a processos de longo prazo, voltados à ampliação de competências comportamentais, emocionais e intelectuais, preparando os colaboradores para desafios complexos. A pesquisa evidenciou que ambas as práticas são estratégicas para o fortalecimento organizacional, contribuindo para ambientes mais produtivos, inovadores e colaborativos. Além disso, destacou-se que o sucesso dessas iniciativas depende do alinhamento entre cultura organizacional, liderança engajada e planejamento eficaz. Conclui-se ainda que integrar treinamento e desenvolvimento à gestão de pessoas não é apenas uma necessidade operacional, mas uma vantagem competitiva que impulsiona o crescimento sustentável das organizações.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Gestão de pessoas;

ABSTRACT

This work aimed to identify, analyze, and describe the main differences between training and development, highlighting their key contributions in the context of people management.

Based on a comprehensive literature review and a qualitative approach, the research concluded that, although frequently used as synonyms, the concepts have fundamental distinctions. Training is associated with short-term technical skills development, focused on the efficient execution of tasks. In contrast, development refers to long-term processes aimed at expanding behavioral, emotional, and intellectual competencies, preparing employees for complex challenges. The research demonstrated that both practices are strategic for organizational strengthening, contributing to more productive, innovative, and collaborative environments. Furthermore, it was highlighted that the success of these initiatives depends on the alignment between organizational culture, engaged leadership, and effective planning. It is also concluded that integrating training and development into people management is not just an operational necessity, but a competitive advantage that drives the sustainable growth of organizations.

Key-words: *Training; Development; People management.*

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas representa um conjunto de práticas, políticas e técnicas utilizadas para administrar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho, com o objetivo de alcançar os resultados organizacionais de forma eficaz, considerando as pessoas como o recurso mais importante de uma organização (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é crucial para o sucesso de qualquer organização, pois as pessoas são consideradas o principal ativo e a maior riqueza de uma empresa. A gestão eficaz permite atrair, desenvolver, reter e motivar colaboradores, transformando-os em peças fundamentais para alcançar os objetivos organizacionais.

O treinamento e desenvolvimento de colaboradores são um dos temas mais importantes que envolvem recursos humanos na empresa, são temas diferentes, mas possuem semelhanças e técnicas comuns para alcançar objetivos diferentes. Treinamento para habilidades de trabalho, desenvolvimento para educação e orientação futura (Gonçalves et al.,2022).

O treinamento é conceituado como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função (Milkovich; Boudreau, 2010, *apud* Leite; Lott, 2013).

O Desenvolvimento Organizacional é uma “abordagem baseada nas ciências comportamentais em um esforço conjugado para melhorar a capacidade de uma organização de confrontar-se com o ambiente externo e incrementar sua capacidade de resolver problemas” (Chiavenato, 2014, p. 400).

Os pesquisadores optaram por esse tema central – o desenvolvimento e treinamento

nas empresas – em razão de sua relevância no âmbito da gestão de pessoas, considerando a contribuição intelectual de diferentes autores e pesquisadores acerca do tema.

A questão-problema a ser respondida neste trabalho de pesquisa envolveu a identificação, análise e descrição das principais diferenças entre treinar e desenvolver, além de suas principais contribuições para a gestão do capital humano no contexto organizacional.

Para que fosse possível responder à questão problema foi necessário o aprofundamento no tema da gestão de pessoas, nas práticas e políticas organizacionais relacionadas, nos desafios enfrentados pelos gestores e na forma como os conceitos estudados podem ser aplicados no âmbito administrativo.

Foi também necessário compreender as diferenças conceituais dos termos desenvolvimento e treinamento, além de suas múltiplas variações e perspectivas. Portanto, fez-se necessário o estudo de um amplo volume de informações, com base nos conceitos trabalhados por diversos autores e seus estudos sobre o tema.

A pesquisa – sobre o treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas – foi iniciada com a suposição de que treinar e desenvolver eram sinônimos, utilizados de forma equivalente. Contudo, ao avançarmos na investigação, identificamos que, apesar de relacionados, cada conceito possui especificidades que os distinguem em suas finalidades e aplicações nas práticas organizacionais.

Após os aspectos introdutórios sobre o tema em questão, o artigo científico foi estruturado da seguinte forma: revisão bibliográfica, gestão de pessoas, treinamento, desenvolvimento, metodologia, pesquisa e conclusão.

Para a coleta de dados, fez-se necessário o estudo e aprofundamento em diversos livros e artigos publicados, com o intuito de reunir a maior variedade possível de pesquisas relacionadas ao tema central escolhido. Dessa forma, buscou-se proporcionar uma pesquisa que contemplasse diferentes estudos de diversos autores.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica é um processo inicial na elaboração de um Artigo Científico, pois permite o embasamento teórico e a identificação de lacunas na literatura. Além disso, possibilita ao pesquisador compreender de forma mais clara os limites e potenciais de sua investigação (Lakatos; Marconi, 2003).

A revisão bibliográfica deve ser estruturada e crítica, proporcionando uma visão geral do tema de estudo. Além disso, deve apresentar conceitos fundamentais e comparar as diferentes perspectivas e abordagens adotadas por vários autores. Dessa maneira, contribui para a construção de um referencial sólido e coerente (Gil, 2019).

A revisão bibliográfica consiste na busca, análise e síntese de produções acadêmicas

relevantes, possibilitando ao pesquisador compreender o estado da arte do seu objeto de estudo. Esse processo assegura que a pesquisa se mantenha atualizada e alinhada às discussões mais recentes da área (Severino, 2016).

Uma revisão bem elaborada não apenas descreve os estudos anteriores, mas também estabelece relações entre eles, evidenciando convergências e divergências teóricas. Essa abordagem crítica é fundamental para justificar a relevância da pesquisa e embasar a formulação de hipóteses e objetivos (Yin, 2020).

A metodologia de revisão bibliográfica pode incluir fontes primárias, como artigos científicos e dissertações, bem como fontes secundárias, como livros e relatórios técnicos. Esse conjunto diversificado amplia a abrangência da pesquisa e enriquece a análise crítica (Lakatos; Marconi, 2003).

A revisão deve seguir critérios rigorosos de seleção, priorizando publicações indexadas e reconhecidas pela comunidade acadêmica. Assim, a qualidade e a credibilidade das fontes são determinantes para a confiabilidade do estudo. Esse cuidado garante maior consistência ao trabalho desenvolvido (Creswell, 2014).

Um dos desafios da revisão bibliográfica é evitar o excesso de descrições e buscar a problematização dos conteúdos analisados. Isso exige do pesquisador um olhar crítico para transformar informações em conhecimento relevante. O pesquisador deve adotar uma postura reflexiva, identificando lacunas e oportunidades para novas investigações (Flick, 2021).

Sugere o uso de técnicas de análise de conteúdo para organizar e interpretar as informações coletadas, facilitando a identificação de padrões e tendências. Em suma, a revisão bibliográfica desempenha um papel estratégico na construção do referencial teórico de um trabalho científico, fornecendo subsídios para a argumentação e fundamentação da pesquisa (Bardin, 2011).

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área estratégica que visa alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades e expectativas dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2014, p. 8):

"A gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende dos aspectos como estrutura, cultura, tecnologia, processos internos adotados por cada organização entre outras infinidades de variáveis importantes" (Chiavenato, 2014, p. 8).

Historicamente, a gestão de pessoas passou por diversas transformações. Inicialmente, com a Teoria Clássica de Fayol, enfatizava-se a estrutura organizacional e

a divisão do trabalho. Posteriormente, a Teoria das Relações Humanas, liderada por Elton Mayo, destacou a importância dos aspectos sociais e emocionais no ambiente de trabalho.

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova perspectiva, considerando o trabalhador como um ser social. As experiências de Hawthorne demonstraram que fatores como reconhecimento e pertencimento influenciam diretamente na produtividade dos funcionários.

A Teoria Comportamental da Administração aprofundou o entendimento sobre o comportamento humano nas organizações. Destaca-se que "os behavioristas mostram um novo conceito democrático e humano, baseado na equalização do poder, assim como as principais teorias de motivação para a Administração" (Chiavenato, 2019, p. 45).

A gestão de pessoas evoluiu para uma abordagem estratégica, integrando-se ao planejamento organizacional. Afirma-se que a **gestão de pessoas não acontece isoladamente, ela é profundamente influenciada pela cultura da empresa e do ambiente em que está inserida** (França, 2006).

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas. Ressalta-se que a cultura da empresa influencia a forma como as pessoas são gerenciadas e, ao mesmo tempo, é influenciada por isso. Esse relacionamento ajuda a criar um ambiente favorável para que a empresa atinja seus objetivos (Chiavenato, 2008).

O processo de recrutamento e seleção é crucial para atrair talentos alinhados à cultura e aos objetivos da organização. Segundo Xavier (2018, p. 9), "o ser humano, com toda a sua riqueza e diversidade, é o 'problema' fundamental da gestão".

Investir em treinamento e desenvolvimento é essencial para manter a competitividade. Destaca que Chiavenato (2017, p. 25), "as organizações devem investir nesta área do conhecimento a fim de atualizar-se e não ficam engessadas em antigos modelos".

A avaliação de desempenho permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria nos colaboradores. A gestão da capacidade de administrar os recursos humanos por meio de políticas e práticas estratégicas, com o objetivo de alcançar e sustentar uma vantagem competitiva (Mathis; Jackson, 2008).

A motivação é um fator determinante para o desempenho dos colaboradores. **Confirma-se que motivação é quando a pessoa tem vontade de se esforçar de verdade, de forma constante, para ajudar a alcançar os objetivos da empresa. Em ambientes onde os funcionários se sentem motivados, a criatividade, a proatividade e a lealdade tendem a aumentar, gerando um ciclo virtuoso de crescimento** (Robbins, 2009).

No setor público, a gestão de pessoas enfrenta desafios específicos. Destaca-se que a gestão de pessoas é entendida como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que compõem uma organização, com a finalidade de alcançar os objetivos, tanto aqueles de caráter organizacional como individual (Silva, 2022).

A gestão por competências foca no desenvolvimento das habilidades essenciais para o sucesso organizacional ressaltando que "o ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização". Essa integração garante que as ações de desenvolvimento de pessoas estejam alinhadas diretamente com as metas e objetivos de negócio da empresa (Chiavenato, 1999, p. 1).

Ajustar a concordância.

As organizações enfrentam desafios como a retenção de talentos e a adaptação às mudanças tecnológicas. Afirma-se que as organizações precisam investir nesse tipo de conhecimento para se manterem atualizadas e não ficarem presas a modelos antigos (Chiavenato, 2004).

2.2 – TREINAMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de treinamento evoluiu consideravelmente ao longo do tempo. Anteriormente, era visto apenas como ferramenta para ajustar o funcionário ao cargo, visando preencher funções específicas. Com a modernização das organizações e a competitividade do mercado, passou a ser compreendido como um meio de alavancar a performance do colaborador e prepará-lo para os desafios do cargo (Chiavenato, 2010).

A visão contemporânea do treinamento, o posiciona como um processo contínuo de aprendizagem que busca desenvolver um conjunto mais amplo de competências, habilidades e atitudes, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização e às necessidades de crescimento do indivíduo (Gil, 2019).

As empresas mais bem-sucedidas entendem o treinamento como investimento estratégico, e não como despesa, já que seus benefícios impactam diretamente na produtividade e nos resultados. Esse entendimento fortalece a ideia de que investir em pessoas é também investir na competitividade da própria organização (Chiavenato, 2010).

2.2.1 – Objetivos do Treinamento de Pessoas

Os objetivos do treinamento foram ampliados e hoje vão além da simples adaptação ao cargo. Segundo Robbins (2002, apud Salles; Faria, 2013), a maioria dos treinamentos visa a atualização e o aperfeiçoamento de habilidades técnicas, mas também desenvolve competências comportamentais, motivacionais e de integração social.

O treinamento é capaz de criar competências que transformam conhecimento em resultados concretos, como novos produtos, inovações ou melhoria de processos. Além disso, contribui para a geração de vantagens competitivas sustentáveis, fortalecendo o posicionamento estratégico da organização no mercado (Chiavenato, 2010).

Os objetivos do treinamento vão muito além da adaptação do colaborador ao cargo. O autor afirma que as ações de capacitação buscam aprimorar o desempenho individual e coletivo, elevando a eficiência operacional e alinhando os esforços dos funcionários às metas organizacionais (Chiavenato, 2010).

Além disso, é complementado que os treinamentos têm a função de aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores, reduzindo falhas e retrabalho nos processos. Essa contribuição é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Robbins 2002, apud Salles; Faria, 2013).

Outro ponto destacado é a necessidade de preparar os trabalhadores para mudanças e inovações constantes do mercado, promovendo o desenvolvimento contínuo e a competitividade organizacional. Dessa forma, o treinamento atua como um diferencial competitivo sustentável (Marras, 2011).

2.2.2 - Estratégias e Tipos de Treinamento das Pessoas

O treinamento de integração é voltado para novos colaboradores que estão ingressando na empresa. Seu objetivo é facilitar a adaptação desses profissionais à cultura organizacional, apresentando a missão, visão, valores, normas e procedimentos internos. Esse tipo de treinamento contribui para que os novos membros compreendam o funcionamento da empresa e se sintam parte do time desde o início (Marras, 2011).

O treinamento técnico busca atualizar e aprimorar habilidades específicas relacionadas às atividades desempenhadas pelo colaborador. É comumente aplicado em setores que demandam conhecimentos especializados ou que passam por constantes inovações tecnológicas, garantindo que o funcionário esteja preparado para executar suas funções com eficiência (Marras, 2011).

O treinamento comportamental tem como foco o desenvolvimento de competências interpessoais, como liderança, comunicação, resolução de conflitos e trabalho em equipe. Essa modalidade é essencial para melhorar o clima organizacional, fortalecer relacionamentos entre equipes e aumentar a produtividade por meio de interações mais eficazes (Marras, 2011).

O treinamento gerencial é voltado para gestores ou profissionais com potencial para assumir cargos de liderança. Seu objetivo é desenvolver habilidades relacionadas à tomada de decisão, gestão de pessoas e planejamento estratégico, preparando-os para conduzir equipes e contribuir para o crescimento sustentável da organização (Marras, 2011).

O treinamento em segurança é direcionado para a prevenção de riscos e acidentes no ambiente de trabalho. Ele visa conscientizar os colaboradores sobre práticas seguras, uso correto de equipamentos e cumprimento das normas regulamentadoras, garantindo não apenas a integridade física dos trabalhadores, mas também a redução de custos relacionados

a acidentes (Marras, 2011).

Os diferentes tipos de treinamento — como integração, técnico, comportamental, gerencial e em segurança — podem ser combinados conforme as necessidades da organização. Essa integração permite potencializar os resultados, pois o colaborador desenvolve competências técnicas e comportamentais simultaneamente, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa obtendo aprendizado mais completo e eficaz (Chiavenato, 2010).

Estratégias como *coaching*, *mentoring* e *job rotation* podem ser incorporadas aos programas de treinamento, para promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. O *coaching* busca aprimorar competências por meio do acompanhamento individualizado, o *mentoring* proporciona aprendizado com base na experiência de profissionais mais experientes e o *job rotation* permite vivenciar diferentes funções dentro da organização (Marras, 2011).

2.2.3 – Fatores que Influenciam o Treinamento

O sucesso do treinamento depende de diversos fatores internos e externos à organização. Os elementos como cultura organizacional, recursos disponíveis, perfil dos colaboradores e objetivos estratégicos são determinantes para definir o conteúdo, a metodologia e a frequência dos programas (Chiavenato, 2022).

O avanço tecnológico e a competitividade do mercado também exigem atualização constante dos profissionais. Além disso, o comprometimento da liderança e o engajamento dos colaboradores influenciam diretamente nos resultados obtidos com o treinamento (Kuhn; Pereira, 2009).

A escolha da modalidade de treinamento e a utilização de metodologias ativas, como estudos de caso, simulações e gamificação, também são influenciadores diretos da absorção do conhecimento e da motivação dos participantes, potencializando o impacto do treinamento na *performance* individual e coletiva (Dutra, 2016).

2.2.4 – Benefícios do Treinamento de Pessoas

Investir em treinamento gera benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Profissionais mais capacitados tendem a ter melhor desempenho, maior motivação e contribuir para a redução de falhas e custos. Esse investimento fortalece o capital humano e impulsiona o alcance dos objetivos organizacionais (Robbins, 2002, *apud* Salles; Faria, 2013).

Investir em programas de treinamento gera impactos positivos para a organização e para seus colaboradores. Os treinamentos promovem aumento da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços, bem como redução de custos operacionais e retrabalho. Além disso, reforçam a cultura de aprendizado contínuo dentro da empresa (Chiavenato,

2010).

Robbins (2002, *apud* Salles; Faria, 2013). destaca que essas práticas contribuem para a melhoria do clima organizacional e para o engajamento da equipe, além de favorecer a retenção de talentos e o desenvolvimento de lideranças internas. Esse aspecto torna o ambiente corporativo mais colaborativo e inovador.

Marras (2011) complementa que, ao fortalecer competências e estimular a motivação, o treinamento gera vantagem competitiva no mercado, tornando-se um diferencial estratégico para as empresas. Assim, o treinamento se consolida como um recurso essencial para a sustentabilidade empresarial.

Como enfatizado, quando o treinamento é tratado como investimento estratégico, seus resultados impactam diretamente na excelência organizacional e na sustentabilidade do negócio. Essa integração garante que as ações de desenvolvimento de pessoas estejam alinhadas diretamente com as metas e objetivos de negócio da empresa (Chiavenato, 2010).

2,2 – DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS

O desenvolvimento de pessoas é um dos principais pilares da gestão de pessoas, pois objetiva garantir crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, alinhando objetivos individuais às estratégias organizacionais. O desenvolvimento de pessoas não se trata apenas do treinamento, inclui formação contínua e, ainda, o desenvolvimento das competências humanas, intelectuais e comportamentais dos colaboradores (Chiavenato, 2014).

O desenvolvimento deve ser contínuo, deve ser estratégico e deve estar alinhado à cultura e aos objetivos das organizações, sendo fundamental para que as empresas mantenham a competitividade e a inovação. Assim, possibilita às organizações enfrentar com mais eficiência as transformações do mercado (Marras, 2011).

O desenvolvimento de pessoas, em sua essência, transcende a mera aquisição de novas habilidades. Ele se concentra na capacidade de adaptação e na preparação dos colaboradores para desafios futuros, promovendo um mindset de crescimento. Esse processo fortalece a resiliência profissional e amplia as oportunidades de carreira (Robbins; Judge, 2023).

2.3.1 – Objetivos do Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento de pessoas visa, primordialmente, ao alinhamento estratégico entre os objetivos individuais e os organizacionais. Ao investir na capacitação e no crescimento de seus colaboradores, a empresa busca garantir que as competências e as aspirações de cada indivíduo estejam em sintonia com a visão, a missão e as metas de longo prazo da organização (Chiavenato, 2010).

O desenvolvimento de pessoas tem como objetivo aprimorar a capacidade de inovação e a criatividade dentro da organização. Ao incentivar o aprendizado e a

experimentação, a empresa cria um ambiente onde novas ideias são bem-vindas e o pensamento crítico é valorizado (Bergamini, 2009).

Um objetivo tático importante do desenvolvimento de pessoas é a melhoria do desempenho individual e coletivo. Programas de treinamento e desenvolvimento bem planejados focam em preencher lacunas de competências, corrigir deficiências de desempenho e reforçar os pontos fortes dos colaboradores (Marras, 2011).

O desenvolvimento de pessoas busca promover a retenção de talentos e a construção de um **pipeline** de lideranças internas. Colaboradores que percebem que a empresa investe em seu crescimento profissional e oferece oportunidades de avanço de carreira tendem a ser mais leais e engajados (Vergara, 2010).

2.3.2 – Estratégias e Tipos de Desenvolvimento das Pessoas

O desenvolvimento é apresentado pelas organizações de diferentes maneiras, conforme suas necessidades e seus objetivos estratégicos. Chiavenato (2014) diferencia desenvolvimento, de treinamento, afirmando que o primeiro tem a ver com foco em longo prazo, através de ações como *mentoring*, *coaching*, *job rotation* e programas de liderança. Já o treinamento tem um foco muito mais imediatista, voltado para o desempenho técnico e operacional.

A ênfase no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que se trata de uma ferramenta cujo gerenciamento possibilita o acompanhamento do desempenho individual de cada colaborador com base em metas e *feedbacks*. Esse instrumento favorece a construção de trajetórias profissionais mais consistentes e alinhadas aos objetivos organizacionais (Vergara, 2010).

Bergamini (2008) destaca a importância do desenvolvimento comportamental, essencial para desenvolver competências socioemocionais como empatia, liderança, resiliência e comunicação interpessoal. Tais competências fortalecem não apenas o desempenho profissional, mas também a cooperação e o relacionamento dentro das equipes.

Para a autora, as empresas utilizam diversas estratégias para desenvolver seus colaboradores e melhorar o desempenho organizacional. Entre as principais estratégias estão o desenvolvimento técnico, onde envolve a oferta de cursos, *workshops* e treinamentos internos e externos, visando aprimorar as habilidades e conhecimentos específicos dos funcionários.

O desenvolvimento comportamental se concentra em *coaching*, *mentoring* e *feedback* estruturado, ajudando os colaboradores a melhorar suas habilidades interpessoais e de gestão. Além disso, promove maior autoconhecimento e capacidade de liderança, fatores decisivos para a eficácia organizacional.

Por fim, segundo ela, o desenvolvimento de lideranças inclui programas de sucessão,

Assessment Center e *job rotation*, preparando futuros líderes para assumir cargos de maior responsabilidade e complexidade. Essas estratégias contribuem para o crescimento profissional e organizacional, aumentando a competitividade e a eficiência das empresas.

2.3.3 – Fatores que Influenciam o Desenvolvimento

O desenvolvimento de pessoas pode ter sucesso dependendo de diferentes fatores internos e externos. Dentre os fatores internos, podemos citar a **cultura organizacional**. O apoio da liderança, a clareza das metas e o engajamento dos colaboradores. Externamente, a dinâmica do mercado, as novas tecnologias e as mudanças no comportamento dos consumidores também afetam o processo (Fleury, 2002).

O desenvolvimento produz resultados tangíveis quando existe um planejamento estratégico bem definido e quando os líderes são facilitadores do aprendizado; A falta de recursos, a resistência à mudança e a falta de avaliação dos resultados são fatores que podem comprometer a eficácia das ações (Chiavenato, 2014).

2.3.4 – Benefícios do Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento de pessoas traz vantagens tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Investir no crescimento profissional dos funcionários contribui para a motivação, o fortalecimento da autoestima e o aumento da satisfação no ambiente de trabalho (Gil, 2010).

Chiavenato (2014) ressalta que, para as empresas, esse processo resulta em maior produtividade, retenção de talentos, estímulo à inovação e vantagem competitiva, tornando-se um fator estratégico essencial para o sucesso organizacional. Portanto, o desenvolvimento contínuo de pessoas não é apenas um benefício, mas uma necessidade crítica para as empresas que buscam prosperar em um cenário de alta competitividade.

As organizações que investem no desenvolvimento de seus colaboradores promovem a construção de uma cultura organizacional de alto desempenho, aumentam o comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos organizacionais e criam o ambiente propício para a aprendizagem e o crescimento conjunto (Fleury, 2002).

2.4 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO SINÔNIMOS

Reginatto (2004, *apud* Kuhn; Pereira, 2009, p. 133) assevera que o treinamento “ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos”.

O treinamento passou a considerar os **aspectos psicossociais dos colaboradores**. Os programas de treinamento evoluíram para incluir o fortalecimento das relações interpessoais e a integração dos indivíduos ao ambiente organizacional. Essa abordagem mais holística

Muito importante!!

reconhece que o bem-estar e as habilidades sociais são tão cruciais quanto às competências técnicas para o sucesso profissional (Gil, 2001, *apud* Kuhn; Pereira, 2009).

Mais do que nunca os treinamentos do século XXI, objetivam incentivar os funcionários a se **reciclarem** e a buscarem seu próprio meio de autodesenvolvimento. Além de comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho. Essa mudança de paradigma reflete a necessidade de um aprendizado contínuo e adaptável, que empodera o indivíduo a ser protagonista de sua própria carreira (Kuhn; Pereira, 2009).

A participação dos funcionários em treinamentos pode ser identificada como uma atividade que educa, ensina, capacita, motiva, socializa e integra os colaboradores em suas funções. Além de fornecer aos funcionários novos conhecimentos. Essas iniciativas são fundamentais para construir uma cultura de aprendizado contínuo, onde o conhecimento é compartilhado e aplicado de forma eficaz no dia a dia da empresa (Kuhn; Pereira, 2009).

Assim como o conhecimento evolui, os objetivos do treinamento passaram por grande transformação, que sugere o surgimento de cidadãos mais conscientes dos seus papéis, sejam eles desempenhados, nas escolas, nas famílias ou no ambiente de trabalho (Silveira, 2004, *apud* Kuhn; Pereira, 2009).

Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, consequentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização (Robbins 2002, *apud* Salles; Faria, 2013).

O conhecimento e a especialização se encontram em indivíduos de todos os níveis e estão contidos nos relacionamentos dos grupos de trabalho, de concorrentes ou da tecnologia, que precisam cada vez mais ser potencializados pelas empresas. Isso demonstra a transição de um modelo de gestão de conhecimento centralizado para um que valoriza a inteligência coletiva e a colaboração em rede (Tomaz; Tomaz, 2023).

A valorização e o investimento no colaborador podem gerar **produtos de melhor qualidade**, melhor uso de tecnologia, administração do tempo de trabalho e desenvolvimento de políticas organizacionais, incorporando práticas e procedimentos para o mundo dos negócios (Kuhn; Pereira, 2009).

O desenvolvimento de pessoas é um dos principais pilares da gestão de pessoas, pois objetiva garantir crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, alinhando objetivos individuais às estratégias organizacionais. O desenvolvimento de pessoas não se trata apenas do treinamento, inclui formação contínua e, ainda, o desenvolvimento das competências humanas, intelectuais e comportamentais dos colaboradores (Chiavenato, 2014).

2.5 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO TERMOS DISTINTOS

O conhecimento vai ter relação com o treinamento, segundo Chiavenato. O treinamento poderá ser responsável na criação de competências que transformarão a informação e o conhecimento em resultados concretos, ou seja, em um novo produto, serviço, aplicação, inovação ou oportunidade (Chiavenato, 2010).

O desenvolvimento tem relação com a ampliação do potencial do indivíduo, preparando-o para assumir novas responsabilidades e desafios, através de ações estruturadas e planejadas pela área de recursos humanos. Essa perspectiva estratégica de desenvolvimento de talentos é crucial para garantir a sustentabilidade e o crescimento da organização a longo prazo (Gil, 2010).

Robbins (2002, *apud* Salles; Faria, 2013, p. 469) comenta que “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. O treinamento deve se tornar parte do planejamento estratégico da organização, visando ao aprimoramento constante dos indivíduos e equipes, por meio da busca da tecnologia do crescimento organizacional no atendimento a novos mercados (Kuhn; Pereira, 2009).

O principal objetivo do desenvolvimento de pessoas é preparar os colaboradores para desempenharem suas funções com mais eficiência e estarem preparados para novas exigências organizacionais. O que se tem por desenvolvimento é promover a maturidade profissional, além de evidenciar a autonomia e o protagonismo dos indivíduos em suas carreiras (Dutra, 2012).

O desenvolvimento é uma prática estratégica, pois contribui para a retenção de talentos. Em um mercado competitivo, investir no desenvolvimento demonstra o compromisso da empresa com o crescimento de seus colaboradores, fortalecendo o engajamento e reduzindo a rotatividade (Bohlander; Snell, 2010).

Caso o empreendedor perceba a importância do treinamento dentro de sua empresa, fica fácil entender que sem treinamento não existe melhoria, qualidade e satisfação do cliente, não existe lucratividade, o que afeta a sobrevivência da empresa. Essa perspectiva estratégica de desenvolvimento de talentos é crucial para garantir a sustentabilidade e o crescimento da organização a longo prazo (Kuhn; Pereira, 2009).

O desenvolvimento de pessoas tem como objetivos principais aumentar a motivação, formar líderes, fortalecer o trabalho em equipe e estimular a aprendizagem contínua. Para o autor, não se trata apenas de qualificação técnica, mas também de desenvolver comportamentos proativos, colaborativos e inovadores (Chiavenato, 2014).

3 – METODOLOGIA

A metodologia é o estudo dos métodos utilizados para alcançar o conhecimento

científico. Ela garante que a pesquisa siga um caminho lógico e estruturado, orientando o pesquisador em todas as etapas. É um processo reflexivo e planejado que sustenta o trabalho científico (Lakatos; Marconi, 2003).

A metodologia vai além da aplicação mecânica de técnicas, exigindo análise crítica sobre a adequação dos métodos aos objetivos. É fundamental que o pesquisador considere as implicações epistemológicas de suas escolhas, garantindo coerência e legitimidade. A metodologia é um processo de reflexão teórica sobre a construção do conhecimento (Severino; 2007).

Podemos enfatizar que a metodologia desempenha um papel crucial na manutenção do rigor científico, garantindo a validade, confiabilidade e relevância dos resultados. Ela estrutura todo o percurso da investigação, desde a escolha do tipo de pesquisa até a análise dos dados. Além disso, a metodologia garante que os resultados sejam replicáveis, analisados criticamente e utilizados como referência em estudos futuros (Gil; 2010).

A metodologia é o elo entre o referencial teórico e a realidade empírica investigada. Ela ajuda a construir um objeto de estudo teoricamente fundamentado e empiricamente observável. A metodologia guia o pesquisador na escolha de instrumentos e procedimentos adequados para captar a complexidade dos fenômenos sociais (Minayo; 2001).

Em síntese, a metodologia é fundamental para a pesquisa científica, garantindo a validade e legitimidade dos resultados. Ela organiza e sistematiza o trabalho científico, qualificando a produção do conhecimento e assegurando sua relevância e contribuição para o avanço das diversas áreas do saber. Sem uma metodologia bem estruturada, a pesquisa perde seu caráter científico e pode resultar em conclusões frágeis.

3.1 – ABORDAGEM QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa busca entender os significados atribuídos por pessoas a problemas sociais ou humanos. Ela envolve coleta de dados no ambiente natural dos participantes, análise indutiva, interpretação dos dados pelo pesquisador e uma estrutura de relatório flexível. Essa abordagem valoriza o entendimento profundo de situações complexas, com foco no ponto de vista dos participantes (Creswell, 2007).

Segundo Halfpenny (1979, *apud* Zanelli, 2002), existem diferentes concepções sobre o que se entende por dados qualitativos, a depender da abordagem adotada pelo pesquisador. De modo geral, as pesquisas qualitativas se preocupam mais em desenvolver conceitos do que em aplicar conceitos pré-existentes, além do foco na análise de casos particulares.

3.2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento e análise das publicações já existentes sobre o tema investigado, permitindo uma fundamentação teórica consistente. Com base nessa abordagem, este estudo utilizou referências teóricas disponíveis em livros,

artigos acadêmicos e documentos digitais, com o objetivo de embasar a discussão sobre treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas (Lakatos; Marconi, 2005).

A revisão de literatura possibilita ao pesquisador desenvolver uma visão crítica sobre o objeto de estudo e compreender diferentes abordagens. Ressalta-se que ela é essencial para sistematizar o conhecimento existente e fundamentar a construção de novos argumentos (Gil, 2019).

Para esta pesquisa, foram selecionados materiais provenientes de bibliotecas físicas, plataformas digitais e repositórios acadêmicos acessíveis. Conforme Vergara (2010), a bibliografia deve ser pertinente e suficiente para sustentar a análise científica. Assim, buscou-se assegurar a consistência das referências para uma compreensão aprofundada do objeto de estudo.

4 – PESQUISA

Como meio de pesquisa nesse artigo científico, buscou-se procurar as principais diferenças entre treinar e desenvolver e suas contribuições na gestão de pessoas para diversos autores, com o objetivo de auxiliar na compreensão desse tema.

Este estudo além de buscar maior percepção sobre tal assunto procura contribuir com a criação de novos métodos de treinamento utilizados nas grandes corporações, baseado nos entendimentos dos autores sobre determinado tema.

É fundamental salientar que, cada empresa tem uma interpretação, valorações e perspectivas distintas sobre métodos de treinamento e desenvolvimento, dificultando a aplicação prática no contexto empresarial.

4.1 – GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas busca alinhar os objetivos da empresa às necessidades dos colaboradores. Envolve práticas que desenvolvem e motivam talentos, promovendo um ambiente produtivo. É essencial para o crescimento sustentável e a competitividade organizacional.

O quadro 1 – Conceitos e Definições sobre a Gestão de Pessoas – Fornece uma visão geral sobre a interpretação dos autores selecionados por acessibilidade, no tocante à gestão de pessoas, gestão dos recursos humanos ou do capital humano de uma organização.

Quadro 1 – Conceitos e Definições sobre a Gestão de Pessoas

Autor(a)	Conceitos/Definição
Chiavenato (2014)	Gestão de pessoas é o conjunto de práticas voltadas para alinhar os objetivos da organização às necessidades dos colaboradores, considerando o contexto organizacional, como cultura, estrutura e tecnologia.
França (2006)	A gestão de pessoas evoluiu para uma função estratégica, integrada ao planejamento organizacional é fortemente influenciada pela cultura da empresa e pelo ambiente em que atua.
Robbins (2009)	Na gestão de pessoas, motivação é o fator que impulsiona o colaborador a se dedicar de forma contínua e proativa, buscando alcançar as metas da organização e contribuir para o seu sucesso.
Xavier (2018)	Gestão de pessoas é responsável por atrair e integrar talentos alinhados à cultura organizacional, garantindo que as equipes contribuam para os objetivos estratégicos da empresa.
Mathis e Jackson (2008)	Gestão de pessoas inclui a avaliação de desempenho como ferramenta para identificar habilidades e necessidades de desenvolvimento, utilizando políticas estratégicas para otimizar os recursos humanos e garantir vantagem competitiva.

Fonte: Pesquisadores (2025)

4.2 – DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO

Os termos desenvolvimento e treinamento são muito utilizados nos ambientes empresariais. Nesse aspecto, o desafio conceitual encontra-se em evitar a confusão entre desenvolver e treinar, pois há diferenças conceituais na maneira em que são utilizados. Mesmo que muitas vezes sejam usados como sinônimos, é de muita importância saber que também podem ser utilizados como termos distintos.

O quadro 2 – Treinamento e desenvolvimento como termos sinônimos – Fornece uma visão geral sobre a interpretação dos autores selecionados também por acessibilidade, pretendendo demonstrar que os termos treinar e desenvolver são, por vezes, utilizados dentro de um mesmo campo semântico e sem uma definição clara das diferenças.

Quadro 2 – Treinamento e desenvolvimento como termos sinônimos

Autor(a)	Conceitos/Definição
Kuhn; Pereira 2009	Tratam treinamento e desenvolvimento como ferramentas de qualificação e melhoria contínua dos colaboradores. Falam que esses processos ajudam na motivação, produtividade, integração e no alcance de resultados organizacionais.
Tomaz; Tomaz 2023	Consideram treinamento e desenvolvimento como processos integrados fundamentais para o sucesso, especialmente no setor público. Relacionam diretamente a qualificação dos funcionários à eficiência administrativa.
Salles; Faria 2013	Tratam os conceitos de forma imprecisa, citando ambos os termos como estratégias de melhoria, mas sem definição clara das diferenças. Falam que “o treinamento e desenvolvimento nas organizações é fundamental para atualização”.

Fonte: Pesquisadores (2025)

O quadro 3 – Treinamento e Desenvolvimento como Termos Distintos – fornece uma visão geral dos autores e suas interpretações, destacando, com mais clareza, as diferenças entre o ato de treinar e as ações relacionadas ao desenvolvimento contínuo de determinadas competências.

Quadro 3 – Treinamento e Desenvolvimento como Termos Distintos

Autor(a)	Conceitos/Definição
Reginatto (2004)	O treinamento capacita os funcionários, ensinando novos conhecimentos essenciais para o desempenho eficaz de suas funções.
Kuhn; Pereira (2009)	O desenvolvimento inclui formação contínua e, ainda, o desenvolvimento das competências humanas, intelectuais e comportamentais dos colaboradores
Chiavenato (2014)	O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades e o conhecimento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.
Dutra (2012)	O desenvolvimento consiste em fomentar a maturidade profissional, destacando também a autonomia e o protagonismo dos indivíduos na condução de suas próprias carreiras.
Fleury (2002)	O desenvolvimento contribui para a construção de uma cultura organizacional de alto desempenho, fortalece o engajamento dos colaboradores com os objetivos da empresa e favorece um ambiente ideal para a aprendizagem e o crescimento coletivo.

Fonte: Pesquisadores (2025)

5 – CONCLUSÃO

O artigo científico em questão teve como objetivo central identificar, analisar e descrever as principais diferenças entre treinar e desenvolver, destacando suas contribuições para a gestão de pessoas, com base em uma ampla revisão bibliográfica e dentro de uma abordagem qualitativa. **Cumpriu o que se propôs a fazer.**

O estudo permitiu identificar que essas práticas são elementos fundamentais para o fortalecimento das organizações, pois contribuem diretamente para o desempenho dos colaboradores e para a construção de ambientes organizacionais mais produtivos, engajados e inovadores.

A Abordagem teórica revelou que, embora os termos treinamento e desenvolvimento sejam frequentemente utilizados como sinônimos, existem diferenças substanciais entre eles. O treinamento está mais relacionado à capacitação técnica de curto prazo, voltado à execução eficaz das tarefas.

Já o desenvolvimento envolve ações de longo prazo, que buscam promover competências comportamentais, emocionais e intelectuais, além de preparar os colaboradores para novos desafios e responsabilidades.

Dentro da gestão de pessoas, o treinamento surge como uma ferramenta estratégica para a adaptação às mudanças tecnológicas e ao aumento da competitividade. As obras analisadas mostram que empresas que valorizam o aprendizado contínuo tendem a apresentar melhores resultados, já que colaboradores bem treinados demonstram mais eficiência, menor índice de erros e maior motivação para o alcance das metas organizacionais.

Por outro lado, o desenvolvimento de pessoas destaca-se por seu papel transformador, ao estimular o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos. Ferramentas como *coaching*, *mentoring*, *job rotation* e programas de liderança são mencionadas pelos autores como estratégias eficazes para fortalecer a cultura organizacional e preparar líderes para questões emergentes. Isso reforça a necessidade de um planejamento estratégico voltado ao corpo funcional.

A gestão de pessoas, ao integrar as práticas de treinamento e desenvolvimento, assume um papel determinante na sustentabilidade das organizações. Além de promover o alinhamento entre os objetivos institucionais e as expectativas dos colaboradores, essa gestão contribui para a formação de equipes comprometidas, resilientes e inovadoras. Isso reforça a visão de que o colaborador é um agente ativo e estratégico na busca por melhores resultados.

Os estudos demonstraram que a cultura organizacional, o apoio da liderança e o engajamento dos funcionários são fatores cruciais para o sucesso das iniciativas de desenvolvimento. Quando esses elementos estão alinhados, o ambiente se torna mais propício para a aprendizagem, para a cooperação entre equipes e para o alcance da excelência organizacional. Do contrário, a ausência de planejamento, recursos e avaliação pode comprometer a eficácia das ações implementadas.

Além disso, a pesquisa reforça que o investimento em desenvolvimento não é apenas uma demanda operacional, mas um diferencial competitivo. Em um cenário marcado por rápidas transformações e exigências cada vez maiores, as organizações que priorizam o crescimento dos seus colaboradores se destacam por sua capacidade de adaptação, inovação e liderança no mercado. Isso se traduz em maior retenção de talentos, fortalecimento da imagem institucional e melhores índices de produtividade.

Conclui-se, portanto, que o treinamento e o desenvolvimento devem estar integrados de forma estratégica à gestão de pessoas. São práticas que transcendem a simples capacitação técnica, pois envolvem o reconhecimento individual e a promoção de ambientes organizacionais mais éticos, sustentáveis e colaborativos. A valorização contínua dos recursos humanos, quando bem planejada e executada, representa um dos principais pilares para o sucesso duradouro das organizações na contemporaneidade.

Para novos estudos recomendamos que os pesquisadores explorem um programa de desenvolvimento de pessoas, através da abordagem denominada **estudo de caso**. Tal abordagem permitirá que as características citadas neste estudo sejam analisadas em relação ao programa de desenvolvimento a ser escolhido.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Gestão do Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRESWELL, John Ward. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. Ed. Thousand Oaks: Sage publications, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, Uwe. **Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research Project**. 3. Ed. London: SAGE, 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: Conceitos e Práticas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Aline Cerqueira; PEREIRA, Jonathan Lima; NETO, Juvenil César Santos. **A importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações**, 2022.

KUHN, Claudia Regina de Souza; PEREIRA, Ana Lúcia Bender. Treinamento como ferramenta de gestão de pessoas em uma microempresa. **Revista destaques acadêmicos**,

Lajeado, v.1, n.1, p. 129-140, Mar. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional**, uma ferramenta nas empresas atuais, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2011.

MATHIS, Robert Lee; JACKSON, John Howard. **Human Resource Management**. 12º ed. Mason: Thomson, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. Ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 6º ed. São Paulo: Pearson Education, Inc. 2009.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy. **Organizational Behavior**. 19. Ed. London: Pearson, 2023.

SALLES, Ludmila Louzeira; FARIA, Sílvia Letícia Pinto Carvalho. **Treinamento e desenvolvimento nas organizações**. Anápolis: Faculdade Católica de Anápolis, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 24. Ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Louise Quadros. **Desenvolver**: Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações. 1. Ed. Porto Alegre: Liberdade do Saber, 2022.

TOMAZ, Maria Alexsandra; TOMAZ, Antonio Alex Dayson. A importância do treinamento e do desenvolvimento na gestão estratégica de pessoas na administração pública. RECIMA21 - **Revista científica multidisciplinar** ISSN 2675-6218, Cidade de Jundiaí, v. 4, n. 10, p. 1-12, out. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de projetos**: como definir e controlar o escopo do projeto. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

YIN, Robert Kuo-zuir. *Case study research and applications: Design and methods*. 6. Ed. Thousand Oaks: SAGE, 2020.

ZANELLI, José Carlos. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estudos da psicologia, Natal, vol. 7, n. especial, p. 79-88, set. 2002.