

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA GESTÃO DE PESSOAS

CACILDA SHIRLEY COELHO GOMES
ELAINE PACHECO SOUSA
NÁDIA DA SILVA BORGES BRITO
VITORIANNA PEREIRA DOS SANTOS

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS COMO UM
DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

São Luís
2016

**CACILDA SHIRLEY COELHO GOMES
ELAINE PACHECO SOUSA
NÁDIA DA SILVA BORGES BRITO
VITORIANNA PEREIRA DOS SANTOS**

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS COMO UM
DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização MBA em Gestão de
Pessoas da Faculdade Laboro, para obtenção do
título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof. Mestre Luciana Moreira Caldas
Muzzi

São Luís
2016

Gomes, Cacilda Shirley Coelho

O treinamento e desenvolvimento por competências como um diferencial competitivo para as organizações / Cacilda Shirley Coelho Gomes; Elaine Pacheco Sousa; Nádia da Silva Borges Brito; Vitorianna Pereira dos Santos - . São Luís, 2016.

Impresso por computador (fotocópia)

19 f.

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade LABORO como requisito para obtenção de Título de Especialista em MBA em Gestão de Pessoas. -. 2016.

Orientadora: Profa. Ma. Luciana Moreira Caldas Muzzi

1. Treinamento e desenvolvimento. 2. Competência. 3. Organização. 4. Pessoas. I. Título.

CDU: 658.3

**CACILDA SHIRLEY COELHO GOMES
ELAINE PACHECO SOUSA
NÁDIA DA SILVA BORGES BRITO
VITORIANNA PEREIRA DOS SANTOS**

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS COMO UM
DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização MBA em Gestão de
Pessoas da Faculdade Laboro, para obtenção do
título de Especialista em Gestão de Pessoas.

APROVADA EM _____

BANCA EXAMINADORA

RESUMO

Este artigo tem como objetivo abordar o treinamento e o desenvolvimento por competência como requisito para melhorar a competitividade entre as organizações e conseqüentemente o desenvolvimento das pessoas, tanto para seu trabalho, como sua vida. O presente artigo buscar enfatizar a importância do treinamento e desenvolvimento por competência em seus vários níveis de compreensão, a importância das pessoas nas organizações, conceito de competência, o quanto é importante investir em treinamento e o processo de treinar. Foram utilizados livros, artigos científicos, internet, orientação docente e pesquisas em geral, com o intuito de compreender e expor tal assunto, em base de dados eletrônica do Google acadêmico e Scielo, sendo incluídas referências do Período de 1990 a 2016. Pode-se observar que essa ferramenta de suporte é de suma importância para auxiliar gestores de maneira efetiva e eficaz no seu processo de gestão, com isso garantir significativamente na melhoria da qualidade dos serviços e na obtenção dos resultados desejados pela organização.

Palavras chaves: Treinamento e desenvolvimento, Competência, Organização, Pessoas.

ABSTRACT

This article aims to address the training and development of competence as a prerequisite for improving the competitiveness between organizations and consequently the development of people, both for his work as his life. This article seek to emphasize the importance of training and development for competence in various levels of understanding, the importance of people in organizations, the concept of competence, how important it is to invest in training and the process of training, was used the help and guidance books, scientific articles, internet, teacher guidance and research in general, in order to understand and explain this matter. It may be noted that this support tool is critical to help effectively and efficiently managers in their management process, thereby significantly ensure the improvement of quality of services and in achieving the results desired by the organization.

Keyword: Training and development, Competence, Organization, People.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	METODOLOGIA	8
3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS	8
3.1	A evolução da gestão de pessoas	8
3.2	Treinamento e desenvolvimento	10
3.3	Competência	13
3.4	O treinamento e desenvolvimento por competências	15
3.4.1	Mudanças no atual cenário das empresas que resolvem investir em seus funcionários	15
3.4.2	A importância do T&D por competências na gestão estratégica de pessoas	16
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
	REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no cenário organizacional intensificadas pelo processo de globalização, as empresas sentem a necessidade de ajustamento em seus processos para se tornarem competitivas no mercado.

As novas exigências do mercado de trabalho demandam um profissional que invista nele mesmo, cada vez mais polivalente, multifuncional, criativo, empreendedor, inovador, flexível, comprometido e pronto para atender às necessidades do mercado.

A constante busca por meios de tornar as organizações competitivas no mercado, a instabilidade e a flexibilização no trabalho, tem ampliado os requisitos de qualificação dos trabalhadores.

Esta ferramenta possibilita ao processo de gerenciamento organizacional, melhorar o aproveitamento no desempenho dos colaboradores na execução de suas funções. Nesse sentido desenvolver, treinar e gerir competências profissionais é fundamental para elevar o nível de profissionalismo dos colaboradores de uma organização.

Levando em consideração o contexto atual das organizações e os desafios que seus colaboradores enfrentam no cotidiano de suas tarefas, este trabalho tem como objetivo geral enfatizar a importância do treinamento por competência como diferencial competitivo para as organizações.

Buscando enfatizar a importância do treinamento por competências em seus vários níveis de compreensão, o presente artigo aborda a evolução da gestão de recursos humanos, a importância da ferramenta de treinamento e desenvolvimento nas organizações, conceitos de competência, influência do treinamento e desenvolvimento no clima organizacional, abordando as mudanças no cenário atual das empresas através dos investimentos em seus funcionários, como também o treinamento por competência na gestão estratégica de pessoas.

Mediante o desenvolvimento deste trabalho, os assuntos pesquisados e autores utilizados, serviram como base de enriquecimento teórico do estudo em questão.

Por fim apresentam-se as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas durante o estudo.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica ou literária, e tem como problema responder o seguinte questionamento: como o treinamento e desenvolvimento por competência pode se tornar uma ferramenta considerada diferencial competitivo para as organizações?

Os principais autores estudados foram Chiavenato, Dalmau e Tosta, Fleury e Fleury, dentre outros, uma vez que são referências no assunto e suas obras possibilitaram uma visão geral sobre o assunto pesquisado, por exemplo: Gestão de pessoas, gestão de competência e gestão de desempenho, estratégia de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, objetivo competência, como também em sites que abordavam e norteavam o tema, usando-se a base de dados do Google acadêmico e Scielo, sendo incluídas referências do Período de 1990 a 2016.

Buscando enfatizar a importância do treinamento por competências em seus vários níveis de compreensão, o presente artigo aborda a importância das pessoas nas organizações, conceitos de competência, a importância do treinamento nas organizações, treinamento como um processo e como diagnosticar a necessidade de treinamento.

Assim, os treinamentos por competência são ajustados às necessidades da organização e a mensuração dos resultados, como forma de oferecer a empresa argumentos para que ela se sinta mais inclinada a realizar treinamentos que efetivamente lhe tragam bons resultados. E, dessa forma eles serão vistos cada vez mais como investimentos e não como despesas.

Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas durante o estudo.

3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS

3.1 A evolução da gestão de pessoas

Com a globalização e a modernização das organizações a gestão de pessoas assumiu um papel estratégico, a fim de tornar as organizações mais eficientes e eficazes. Ao longo dos anos a área de recursos humanos foi evoluindo e ganhando espaço, deixando de ser apenas um setor burocrático para se tornar um setor estratégico. Para Chiavenato (2010),

umas das áreas empresariais que mais sofreram mudanças foi a área de recursos humanos (RH) e tudo começou com a revolução industrial e se estende até os dias atuais.

Segundo Chiavenato (2010), as mudanças e transformações que influenciaram a maneira de administrar pessoas são divididas em três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação. A era da indústria clássica é o período logo após a revolução industrial e que se estendeu até meados de 1950. As empresas da época tinham um modelo de gestão altamente centralizador, onde o poder e as decisões eram concentradas no topo da pirâmide hierárquica e existia uma divisão e especialização das tarefas com o objetivo de aumentar a eficácia industrial, conseqüentemente as pessoas eram tratadas como seres inertes ao processo. Dalmau e Tosta (2009, p. 10) afirmam que “No início da era industrial, havia muita mão de obra disponível e empregos limitados. Como as atividades eram repetidas e operacionais, faziam com que os trabalhadores fossem altamente substituíveis, praticamente como as peças das engrenagens das máquinas.”

A era da industrialização neoclássica teve início logo após a segunda Guerra Mundial e se estendeu entre as décadas de 1950 a 1990. Nessa era ocorreram mudanças progressivas e significativas nas empresas aumentando a competitividade entre as mesmas. O modelo de estrutura centralizador da era da indústria clássica ficou ultrapassado e foi substituído por um modelo mais flexível, a estrutura matricial. Para Chiavenato (2010, p. 36/37) “De fato, a organização matricial promoveu uma melhoria na arquitetura organizacional das grandes organizações, mas não o suficiente, pois não conseguia remover a rigidez da velha estrutura funcional e burocrática sobre a qual se assentava”.

A era da informação começou no início de 1990 e se estende até os dias atuais. Segundo Chiavenato (2010), a principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. As empresas dessa era precisam transformar as informações em novos conhecimentos para agregar valor e ter um diferencial competitivo no mercado. Dalmau e Tosta (2009, p. 10) reforçam a ideia, “Podemos notar que, com o passar do tempo, a relação inicial vem se invertendo. Com a automatização das fábricas e informatização das tarefas mais rotineiras e mecânicas, as pessoas passam de mão de obra para cérebro de obra”.

Com todas essas mudanças e transformações, do mundo, das pessoas e da estrutura das organizações, foi necessária uma evolução na forma de administrar e gerir as pessoas, então o setor de RH passou de um mero setor burocrático para uma efetiva gestão de

pessoas focada no desenvolvimento, motivação, qualidade de vida e bem estar das pessoas dentro e fora da organização.

3.2 Treinamento e desenvolvimento

Nas últimas décadas presenciamos uma grande evolução no mercado, nas empresas, no mundo e principalmente na gestão de pessoas, podemos dizer que essa evolução foi acelerada pela globalização, novas tecnologias e principalmente a internet que se tornou o meio mais rápido e acessível para obter informações, atualmente vivemos a era do conhecimento, que se trata da valorização do capital intelectual, ou seja, os conhecimentos que as pessoas adquiriram ao longo de sua vida e que podem agregar valor ao negócio da empresa.

Devido essas constantes mudanças um dos subsistemas da gestão de pessoas, o treinamento e desenvolvimento, se tornou uma estratégia para as empresas se adequarem a essas evoluções e novas exigências do mercado tornando-as cada vez mais competitivas. Para Reichel (2008, p. 12) “Na era da informação em que vivemos, conduzir uma organização moderna, em meio a um ambiente incerto, competitivo e complexo, exige certa dose de conhecimento e determinação”. Chiavenato reforça a ideia do autor afirmando que:

O treinamento tem muito a ver com o conhecimento. Na Era da Informação que estamos atravessando, o conhecimento passa a ser o recurso mais importante. E se o conhecimento é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2010, p. 364).

Para começar abordagem sobre treinamento e desenvolvimento, faz necessário esclarecer o que é treinamento: que é um processo de curto prazo, sistemático e organizado. Desenvolvimento é um processo pelo qual a pessoa melhora suas habilidades e desenvolve sua motivação. Para compreendermos melhor, como se deu esse processo, “precisamos entender algumas transformações que influenciaram as organizações a administração e o seu comportamento. Neste século, ocorreram três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da transformação”. Chiavenato (1999).

O treinamento é a melhor maneira de potencializar e agregar novos conhecimentos para as pessoas, e assim proporcionar o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que estão inseridos nela. Chiavenato (2010, p. 367) diz que “... o treinamento é

considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”. Dalmau e Tosta (2009, p. 88) reforça dizendo que “De um modo geral, treinamento é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, alavancar o desempenho no cargo e desenvolver competências para que as pessoas se tornem mais produtivas e inovadoras”.

Por mais que sejam utilizados como sinônimos, vale salientar que treinamento e desenvolvimento são processos distintos, e que nem sempre o treinamento implica em desenvolvimento, ambos são processos de conhecimento e aprendizagem, entretanto, o que os diferencia é sua aplicabilidade e abrangência, o treinamento é um processo imediatista para atender uma necessidade de curto prazo, já o desenvolvimento prioriza a melhoria contínua, é um processo de aprendizagem de médio a longo prazo com foco nas necessidades futuras da organização.

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas. (CHIAVENATO, 2010 p. 367).

O treinamento e desenvolvimento vai gerar para indivíduos e organização um aumento de agregação de valor ao meio que estão inseridos, ou seja, mobiliza os conhecimentos e habilidades adquiridas para atender a demanda do mercado cada vez mais exigente, proporcionando ao indivíduo um crescimento pessoal e profissional e para empresa uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. De acordo com Reichel (2008, p. 12) “O T&D vem justamente para dar apoio estratégico às empresas, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência”.

Segundo os autores Dalmau e Tosta (2009) o processo de treinamento possui as etapas de diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. A primeira etapa do diagnóstico consiste no levantamento das necessidades de treinamento baseado em um estudo aprofundado da organização que fornecerão informações a respeito dos pontos fortes e fracos internos, como também das ameaças e oportunidades externas, após essa etapa vem o desenho do treinamento que se trata do plano de ação que será desenvolvido para atender as necessidades identificadas anteriormente, procurando responder indagações como essas: quem treinar, como treinar, em que treinar, onde treinar e quando treinar. Na etapa da

implementação se trata da execução do treinamento e se faz importante adequar a metodologia ao objetivo e tipo de público.

No quadro abaixo fica evidenciado que cada método exige estratégias e técnicas diferenciadas:

Quadro 1 – Métodos de treinamento

Métodos	Estratégias	Técnicas
Método Prático	Aprender fazendo	Estágios, entrevistas
Método Conceitual	Aprender pela teoria	Debates, explanação do instrutor, explanação dos alunos, apresentações em geral, material impresso.
Método Simulado	Aprender imitando a realidade	Jogos e exercícios, dramatizações, jogos de empresa, estudos de caso.
Método Comportamental	Desenvolvimento psicológico	Dinâmicas de grupo, vivências, auto-análise.

Fonte: (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 89).

Por fim, é feita a avaliação que consiste em mensurar a efetividade do treinamento, que pode ser feita durante o treinamento com avaliações de aprendizagem, ao final com uma avaliação de reação com opiniões e sugestões dos treinados e após o treinamento com uma avaliação de mudança comportamental através de observações das pessoas que participaram dos treinamentos.

Para Chiavenato (2010, p. 376), “o treinamento pode ser entregue de várias maneiras: no trabalho, na classe, pelo telefone, através do computador ou via satélite. A mídia é muito variada”. Tendo em vista os custos elevados da implementação de um treinamento, algumas empresas vêm adotando estratégias para minimizar esses custos, como o uso da tecnologia, proporcionando aprendizagem e novos conhecimentos através de teleconferência, treinamentos EAD (educação a distância), tecnologia multimídia e correio eletrônico.

O conceito de treinamento e desenvolvimento está caminhando por uma nova fase de pensamento e ação, em que existe a possibilidade de mensuração de seus resultados. Nesse sentido, a empresa deve contribuir para o

desenvolvimento do seu funcionário, e estes, por sua vez, contribuir para alcançar os objetivos estratégicos. As empresas terão sucesso se investirem nas pessoas. (REICHEL, 2008, p. 176)

É importante ressaltar que o treinamento e desenvolvimento não podem ser visto pelas empresas como um centro de custo, mas sim como um investimento com retorno garantido, desde que seja aplicado com técnicas e estratégias adequadas e por profissionais capacitados e atualizados.

3.3 Competência

A palavra competência é designada para pessoas qualificadas a realizar algo, habilidade para fazer alguma coisa, construída a partir de um conjunto de “blocos”, denominados recursos (FLEURY e FLEURY, 2011)

Esses mesmos autores (FLEURY e FLEURY, 2000, p. 18), definem competência utilizando fontes dos dicionários; como no dicionário Webster (1981) – língua inglesa que diz: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade”, ou no novo dicionário do Aurélio Buarque de Holanda Ferreira – língua, define como “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão idoneidade e capacidade legal para julgar o pleito”.

Esses conceitos afirmam que a competência está relacionada a capacidade individual de cada pessoa em saber fazer e agir na execução de suas tarefas, além do conhecimento adequado para desenvolver suas atividades.

Para McLang (1997), a palavra competência avaliada no mundo corporativo, significa várias coisas, as quais dependem de cada indivíduo, seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes, à tarefa e aos resultados obtidos. São essas peculiaridades que irão definir o desempenho de cada um.

Segundo Chiavenato (2010, p.142) uma competência “constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades e julgamentos e habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social a pessoa”. Em cada colaborador de uma organização a competência é construída a partir de suas características inatas e adquirida.

Conforme Chiavenato (2010, p.143) as competências podem ser hierarquizadas da seguinte maneira:

a) Competências essenciais da organização (core competences). São as competências distintivas que toda organização precisa construir e possuir para manter sua vantagem competitiva sobre as demais.

b) Competências funcionais. São as competências que cada unidade organizacional ou departamento deve construir e possuir para servir de base às competências essenciais da organização.

Assim, cada uma das diversas áreas da organização – marketing, produção/operações, finanças, RH, tecnologia – precisa construir competências próprias de sua especialização.

c) Competências Gerenciais. São as competências que cada gerente ou executivo precisa construir para atuar como gestor de pessoas.

d) Competências Individuais. São as competências que cada pessoa deve construir e possuir para atuar na organização ou em suas unidades.

Em todas as definições relacionadas a competência, apontam que o indivíduo deve ter capacidade de compreender o fato e de tomar uma atitude perante ele. E no âmbito organizacional a gestão de competência deverá acompanhar o desenvolvimento humano e o desempenho das atividades.

Neste fundamento, o desenvolvimento das competências contribui para a formação das pessoas e para a modificação de atitude ligada as práticas de trabalho, e até mesmo para a percepção da realidade com o objetivo de agregar valor à organização. (BITENCOURT, 2001)

De acordo com Chiavenato (2010), para ser completa, uma equipe de alto desempenho precisa incluir todas as competências de que necessita para que tenha auto-suficiência e plena autonomia para alcançar seus objetivos de maneira excepcional.

Quadro 2 – Competências

COMPETÊNCIAS		
1.	Assessoria	Fator relacionado com dar e receber informações.
2.	Inovação	Fator relacionado com a criação e experimentação de novas ideias.
3.	Promoção	Fator relacionado com a identificação e exploração de oportunidades.
4.	Desenvolvimento	Fator relacionado com a avaliação e o teste de aplicabilidade de novas abordagens.
5.	Organização	Fator relacionado com o estabelecimento e a implantação das maneiras de trabalhar.
6.	Produção	Fator relacionado com a conclusão e entrega de resultados.
7.	Inspeção	Fator relacionado com o controle de auditoria dos sistemas de trabalho.
8.	Manutenção	Fator relacionado com a salvaguarda de padrões e processos.
9.	Ligação	Fator relacionado com a coordenação e integração do trabalho dos

		membros da equipe.
--	--	--------------------

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 231.

3.4 O treinamento e desenvolvimento por competências

Para Chiavenato (2009, p.103) decidir implantar um programa de treinamento deve “depender da necessidade de preparar as pessoas ou melhorar o nível dos empregados disponíveis”.

É nessa visão que o treinamento por competência está baseado. O mapeamento das competências pretendida pela organização, e que foram apontados no diagnóstico no levantamento das necessidades de treinamento, serão levadas consideração, pois é a partir daí que iremos estabelecer o programa de treinamento por competência, para todas as pessoas envolvidas.

De acordo com Magalhães (2009, p.62) “o que se verifica, atualmente, é que o processo de treinamento precisa desenvolver competências nas pessoas, no sentido de tornarem-se mais produtivas e contribuir para a organização”, demonstrando que o desenvolvimento das pessoas e das organizações devem estar em perfeita sintonia.

Sendo assim, o diagnóstico do treinamento por competência é a etapa principal do processo, pois permitirá a gestão ter uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para o exercício de cada função, cruzando informações como: as competências que uma função precisa *versus* que competências o colaborador possui, e dessa forma traçar um plano de treinamento específico para cada um e conseqüentemente direcionar esses conhecimentos de forma eficiente e eficaz.

Este entendimento sobre treinamento por competência é fundamentado por Chiavenato (2010, p.374) que afirma “quando o treinamento é ficado em competências ele se baseia na lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e as competências necessárias à organização, à unidade organizacional ou ao trabalho da pessoa”.

E nesse contexto, as competências organizacionais começam a ser relacionadas às individuais, buscando atingir os resultados esperados pela organização, utilizando o coletivo, reforçando mais ainda a importância dos treinamentos por competências nas organizações.

3.4.1 Mudanças no atual cenário das empresas que resolvem investir em seus funcionários.

O atual cenário corporativo está pautado em uma competitividade acirrada. Não treinar pessoas pode ser um grande erro cometido pelas empresas. Deming (1990) afirma que “dá grande importância ao treinamento das pessoas em ambiente organizacional para que faça bem seu trabalho”.

Campos *et al* (2004) justifica que o treinamento é uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas empresas com o objetivo de desenvolver pessoas, em aprendizagens novas ou na ampliação das já existentes, já que pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e

políticas, conduzem as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, por isso focam de forma mais intensa no seu capital humano.

A importância do treinamento e desenvolvimento como investimento em seus funcionários, envolve três perspectivas: a da produtividade, das relações e da qualidade. Sobre o ponto de vista da produtividade, procura-se atingir metas e melhores resultados, tanto no pessoal, quanto no organizacional; sobre as relações, estabelecer vínculos e boa comunicação, inspirando e motivando os funcionários a mostrarem o melhor deles e da organização; por fim, na visão da qualidade, ajudando pessoas e organização a preencherem demandas e expectativas da qualidade global da empresa. (SILVEIRA, 2004)

Os programas de treinamento se tornaram uma importante estratégia para alavancar a competitividade das empresas. É com o fator treinamento que se inicia uma bem sucedida estratégia empresarial, justificada por Schonberger (1996, p. 253): “o treinamento é a chave para o futuro das organizações”, portanto devem ser ministrados e ter foco nas áreas de competência dos funcionários, quer sejam na base ou no topo da pirâmide organizacional.

3.4.2 A importância do T&D por competências na gestão estratégica de pessoas

O mercado vive em constante mudança, novos softwares, novos processos, consultorias, inovações permanentes, novas relações de trabalho se constroem, por isso o treinamento e desenvolvimento é considerado uma ferramenta estratégica, uma “peça-chave” para direcionar o desenvolvimento das pessoas e agregar valores às organizações.

Para Chiavenato (2008), os principais processos na Gestão de Pessoas são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Segundo o autor, tais processos estão diretamente ligados ao processo de treinamento e desenvolvimento.

Através desse processo desenvolve-se uma visão mais objetiva do potencial dos funcionários, que são indispensáveis para as organizações com seus conhecimentos, habilidades e atitudes. As pessoas deixam de ser apenas recursos e passam a ser vistas como seres vivos, com sentimentos, inteligência e aspirações, e, cada vez mais, se voltam para o desenvolvimento de suas competências. Um sistema de gestão de pessoas deve, portanto, ter como objetivo desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se viabilizem (COSTA, 2003).

O alinhamento entre a estratégia e as competências torna a empresa mais homogênea em seus objetivos presentes e futuros, pois o funcionário, desde o nível mais

operacional, estará ciente das metas de seu cargo e terá uma visão mais ampliada do negócio da organização e da importância de sua atividade para que a empresa obtenha sucesso (ZARIFIAN, 2001).

A partir desse alinhamento o indivíduo assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa, devendo ser responsável e reconhecido por isso. Para assumir essa definição, torna-se necessário desenvolver um ambiente que incentive a aprendizagem organizacional, essencial no desenvolvimento da competência, sendo preciso conceituá-la também como um entendimento prático de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (ZARIFIAN, 2001).

Essa falta de ligação com a estratégia corporativa é crítica, pois o ponto-chave da gestão de pessoas por competências é que todo o processo deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e das competências essenciais da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

De acordo Brandão e Guimarães (2001), o alinhamento acontece quando a gestão de competências envolve os diversos níveis da organização desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal, forma-se assim um processo circular. Dessa forma, o importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia (missão, visão de futuro e objetivos).

Costa (2003) aborda a questão da aprendizagem como fator condicionante para as pessoas se constituírem num fator de vantagem competitiva em uma organização, e para demonstrar o alinhamento com a estratégia. Segundo a autora, o nexo entre estratégias empresariais e as competências individuais é a aprendizagem organizacional e individual. Enquanto a aprendizagem organizacional se dá, entre outras fontes, a partir de novas tecnologias, a individual se dá por meio de educação e treinamento.

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. (CHIAVENATO, 2004).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi abordar o treinamento e desenvolvimento por competências como requisito para melhorar à competitividade entre as organizações e consequentemente o desenvolvimento das pessoas, tanto no seu trabalho como na sua vida.

Observamos que o treinamento por competência poderá ser uma ferramenta efetiva que contribuirá significativamente na melhoria e qualidade dos serviços.

Uma ferramenta de suporte para auxiliar aos gestores no processo de adaptação, desenvolvimento e ajuste nos serviços prestados, satisfazendo assim as expectativas internas e externas, dessa forma garantindo a obtenção dos resultados desejados pela organização.

Na atualidade, o cenário organizacional se ajusta ao conhecimento, mobilizando as competências essenciais para aprimorar o desempenho das pessoas em suas funções no trabalho a fim de criar um diferencial competitivo da organização no mercado.

Esta combinação do desenvolvimento profissional do indivíduo para atender as metas e estratégias empresariais, agregará valor para ambas as partes.

Assim, os treinamentos por competência são ajustados às necessidades da organização e a mensuração dos resultados, como forma de oferecer a empresa argumentos para que ela se sinta mais inclinada a realizar treinamentos que efetivamente lhe tragam bons resultados. E, dessa forma eles serão vistos cada vez mais como investimentos e não como despesas.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.** 2001. 320 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. //Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em 22.Abr.2016.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- CAMPOS, K.C. de L., et al. **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento com empresas paulistas de médio e grande porte.** *Psicol. Reflex. Crit*, Porto Alegre, v.17, n.3, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=s0102-9722004000300015&Ing=en&nrm=iso>>. Acesso em: 19.Abr.2016
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.
- _____. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7ed. rev. atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- COSTA, M. A. S. **Administração estratégica e gestão de pessoas por competências: o caso Policarbonato.** 2003. 200f. Dissertação (Mestrado Profissional) Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2003.
- DALMAU, Marcos e TOSTA, Kelly. **Estratégia de gestão de pessoas.** ISBN, 2009.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração.** Trad. Clave Comunicações, Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria T. Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista Administração Contemporânea.** 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10>. Acesso em: 19.abr.2016.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.
- LEME, Rogerio. **Aplicação pratica de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação, e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba : IESDE Brasil S.A. , 2008.

SCHONBERGER, R.J. **Wold class manufacturing**: the next decade. Nova York, Simon & Schuster, 1996.

SILVEIRA, G.F. **Analista de Treinamento**: identificando necessidades e planejando ações de aprendizagem. São Paulo, GRH, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.