A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO POR COMPETÊNCIAS

Maria de Fátima Gomes de Sousa [1]

RESUMO

Vivemos em uma época com constante inovação proveniente do processo de globalização e tecnologia. Diante disso, as organizações buscam profissionais que estão em contínuo aperfeiçoamento para atuarem nos mais diferentes contextos. Por outro lado, as empresas precisam acompanhar o processo de transformação, capacitando seus gestores e dispondo de investimento e práticas de treinamento e desenvolvimento de trabalho. Para que as organizações permaneçam no mercado, algumas ações que possibilitem a melhoria contínua e consequentemente alcançar os objetivos organizacionais e individuais devem ser implantadas. Trata-se de um estudo bibliográfico voltado a analisar os conceitos de gestão de pessoas, conceitos e tipos de competência, treinamento por competência e seleção. Foram selecionados livros e publicações datados do ano de 1979 a 2017. O objetivo do trabalho é enfatizar sobre a importância da competência na seleção e no treinamento, abordando a relevância das pessoas na empresa, conceitos de competência e a importância dos treinamentos para os colaboradores e organização. Com o estudo foi possível concluir que as organizações estão se preocupando em investir em treinamento e desenvolvimento dos profissionais tornando-os qualificado e inovador, e consequentemente trazendo resultados positivos para a organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competência. Seleção. Treinamento.

ABSTRACT

We live in an age with constant innovation from the process of globalization and technology. In view of this, organizations are looking for professionals who are continually improving to work in the most different contexts. On the other hand,

[1] Aluna do curso de MBA Executivo - Gestão Empresarial da Universidade Santa Cecília – UNISANTA. Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração de Empresas de Santos – Fundação Lusíadas em 1986. Santos - SP. E-mail: fatinhags@hotmail.com

companies need to follow the process of transformation, empowering their managers and having investment and training practices and job development. In order to organizations to remain in the market, some actions that enable continuous improvement and consequently achieving organizational and individual goals must be implemented. This is a bibliographic study aimed at analyzing the concepts of people management, concepts and types of competence, training by competence and selection. Selected books and publications from the year 1979 to 2017 were selected. The objective of this study is to emphasize the importance of competence in selection and training, addressing the relevance of people in the company, concepts of competence and the importance of training for employees and organization. With the study it was possible to conclude that organizations are bothering to invest in training and development of the professionals making them qualified and innovative, and consequently bringing positive results to the organization.

Keywords: People management. Competence. Selection. Training.

INTRODUÇÃO

Atualmente, as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais não passam despercebidas nas organizações uma vez que devem se adequar nos processos de reestruturação produtiva.

Com isso, é essencial a implantação de novas tecnologias e modelos de gestão com o intuito de garantir a competitividade da empresa no mercado.

Primeiramente, o trabalho relata sobre a gestão de pessoas com foco em competência, planejamento, conceito e tipos de competência além de destacar sobre o treinamento por competência e seu papel estratégico dentro da empresa, lançando a reflexão que esse tipo de modelo colabora tanto para o crescimento pessoal e profissional do funcionário.

Ressalta-se que as novas exigências do mercado exigem um profissional qualificado, multifuncional, proativo, criativo, inovador, flexível e comprometido com os objetivos e metas da empresa.

Nesse sentido, desenvolver, treinar e gerir competências profissionais é imprescindível para elevar o nível de profissionalismo dos colaboradores.

Entende-se, portanto, que o treinamento se trata de um processo educacional que através dele as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de suas tarefas uma vez que esse processo tem o intuito de formar e preparar as pessoas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão de Pessoas com foco em competências

> A gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizando e de infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 06)

A divisão do trabalho é antiga e cada um tem uma vocação para realizar determinadas tarefas, e algumas vezes existem circunstâncias ou situações que as obrigam a assumir esse ou aquele trabalho.

O trabalho é um dever social, mas quem o exerce deve se sentir realizado. A profissão possibilita que o profissional respeite seu semelhante além de ser solidário, recebendo em troca igualdade e dignidade, alcançando assim os objetivos pessoais e profissionais.

Verificou-se que, se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. (CHIAVENATO, 2008)

O modelo estratégico de gestão de pessoas surgiu nos EUA, nas décadas de 70 e 80 e foi o que mais contribuiu com a formação generalista do administrador de recursos humanos, procurando enfatizar a visão estratégica aos aspectos procedimentais e burocráticos da área.

Na década de 80 estudiosos da *Harward Business School* formularam a proposta da participação da administração de recursos humanos na formulação das estratégias da organização, analisando os pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização e as ameaças e oportunidades do seu ambiente externo.

Fischer (2002) esclarece que o modelo de Gestão de Pessoas (MG) se trata da maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

O Departamento Pessoal era voltado a transações processuais e trâmites burocráticos, e como gestão do comportamento humano baseava-se nas pesquisas da área da psicologia para ajudar a gestão organizacional.

Nas décadas de 30 e 40, nos EUA, surgia o movimento behaviorista com Maslow, Herzberg, Argyris, McGregor.

Advertidas dos prejuízos que sofreriam com o descumprimento das normas protecionistas que se multiplicavam, as empresas trataram de se acautelar, dispondo que nenhum empregado poderia ser admitido sem a aprovação da pessoa entendida nessas leis, que nenhuma alteração de função, de local, de horário, de remuneração, de condições de trabalho em geral, que nenhuma punição ou demissão deveria ocorrer sem a anuência desse funcionário quanto à possibilidade legal, e sem a sua orientação quanto à forma adequada em face da lei.

Os supervisores, abalados em seu poder absoluto, tiveram de sujeitar-se prudentemente; passaram a dizer, então, que não eram mais chefes de seus subordinados, que agora havia um chefe de pessoal; nos arquivos da Cia. Holandesa de Tecidos de São Paulo, destaca-se carta datada de janeiro de 1938 em que o missivista se queixava de ter sido chamado de chefe de pessoal, pelo tesoureiro, “expressão irônica e pejorativa, e, por isso, ofensiva, pois não sou chefe de ninguém – quanto mais de todos; sou humilde estudioso e exato cumpridor dos preceitos e mandamentos legais”. Essa designação generalizou-se e se firmou com o tempo e passou a ser motivo de vaidade profissional.

Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

Através desses instrumentos, é possível elaborar as diretrizes além de orientar sobre os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Nota-se que tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas.

Podemos considerar os modelos de Gestão de Pessoas como: Departamento pessoal; Gestão de comportamento humano; Modelo estratégico de gestão de pessoas e articulado por competências.

A competição mundial e a globalização trouxeram novos modelos de gestão e inovações tecnológicas às organizações, que consequentemente garantiram um alto nível de competitividade.



Figura 1 – Contexto em transformação e novos formatos organizacionais
Fonte: BASTOS e LIMA (2002) *apud* BORGES-ANDRADE; ABBAD e MOURÃO, 2007, p. 27.

Entende-se, portanto, que a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Não haveria a Gestão de Pessoas sem as organizações e sem as pessoas, ou seja, as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Em contrapartida, as organizações constituem o meio pelo qual as pessoas podem alcançar seus objetivos pessoais.

As pessoas são consideradas o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários.

Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas da organização sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (CHIAVENATO, 2008)

Chiavenato (2004) descreve que as de definições de: departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade.

O autor destaca através do quadro 1 abaixo as mudanças e transformações na área de RH.



Quadro 1 – Transformações da área de RH
Fonte: Chiavenato (2004)

Segundo Dutra (2002, p.17), Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Tanto Ulrich (1998) como Chiavenato (2004) ressaltam sobre as mudanças ocorridas no RH uma vez que ambos destacam o papel fundamental do RH.

Atualmente, o RH atua como mediador, verificando através da visão da missão da empresa a melhor utilização dos recursos além de atingir o objetivo da empresa em conjunto com os colaboradores.

Cabe às empresas criarem um espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. As empresas não conseguirão fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade profissional e de sua carreira. (DUTRA, 2002, p 48).

Chiavenato (2008) relata que a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de seis processos básicos, dinâmicos e interativos, descritos a seguir:

- Processos de agregar pessoas – são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
- Processos de aplicar pessoas – são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desempenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
- Processos de recompensar pessoas – são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais;
- Processos de desenvolver pessoas – são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
- Processos de Manter Pessoas – são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- Processos de monitorar pessoas – são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Diante de todas essas mudanças e avanços ocorridos nas últimas décadas, as organizações foram obrigadas a buscarem novas formas de gestão com o objetivo de melhorar o desempenho e atingir a missão da instituição. Percebe-se que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

É importante que o líder, além de ser bom no que faz, deve conseguir que os seus colaboradores sejam bons em suas funções.

Para liderar é importante lembrar que a competência está relacionada diretamente, pois, para liderar a pessoa deve ter habilidades para desenvolver suas atribuições e responsabilidades.

O desafio das organizações, para que os objetivos da empresa sejam alcançados, é saber lidar com flexibilidade, qualidade e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, mas, para isso é essencial que todos os colaboradores estejam preparados e alinhados.

Os novos desafios impostos fazem com que as organizações identifiquem seus diferenciais competitivos e procurem estar sempre à frente de seus concorrentes.

1.2 Planejamento

Não é de hoje que percebemos que o homem faz planos, ao analisarmos algumas histórias veremos que o planejamento acompanha o homem a partir do século XIX.

Entretanto, a adaptação da palavra com o ramo dos negócios passou a ser utilizada somente na segunda metade do século XIX, ou seja, após a Segunda Revolução Industrial.

O planejamento é utilizado para tudo, comprar uma casa, carro, casamento, isto é, tudo que o homem precisa para o futuro deve ser planejado, alguns com mais intensidade e antecedência que outros.

Para Ackoff (1979) conceitua planejamento como a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo. Percebe-se então a importância do planejamento para as organizações, contudo todo o planejamento possui estratégias a serem desenvolvidas.

Já Oliveira (2007, p. 4-5) esclarece:

> O planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por

> que, por quem e onde. O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Xavier (2006, p. 116) relata que nem todas as pessoas têm a mesma ambição e o mesmo potencial para o crescimento. É evidente que, sem um mínimo de qualificação, é difícil alguém sobreviver em uma empresa.

Os seguintes fatores podem ser considerados como indicadores de potencial para crescimento:

- motivação para crescimento, disposição para assumir funções mais complexas e desafiadores;
- empenho, envolvimento, nível de esforço empregado nas tarefas;
- nível de responsabilidade na execução de tarefas;
- interesse pelos assuntos da área e da empresa;
- nível de aceitação da função;
- nível de aceitação das funções superiores na escola hierárquica;
- integração no grupo;
- autoestima funcional, isto é, nível de orgulho pela função exercida;
- qualificação intelectual;
- qualificação emocional;
- nível de esforço de autodesenvolvimento verificado;
- grau de ambição saudável para conquista de maior poder ou influência.

Pode-se dizer então que um grupo começa a se caracterizar como equipe quando quatro fatores estão presentes: organização, interação, motivação e percepção.

Enfim, muitos são os fatores que influenciam e motivam as pessoas e estas devem ser praticadas pelos seus gestores com o intuito de alcançar os objetivos comuns na organização.

1.3 Conceito e Tipos de Competência

Ressalta-se que com a chegada da era da informação, as organizações estão entendendo que a gestão por competências deve ganhar espaço para que haja diminuição na seleção sem planejamento uma vez que o intuito da gestão de pessoas é descobrir o talento através das competências que ele apresentar.

De acordo com Fábio Moraes (2008, p. 12-13):

> O conceito de competência aparece nos anos 1980 na Europa e nos Estados Unidos como uma resposta às mudanças no processo produtivo e na estrutura organizacional das empresas. Após o advento do modelo japonês de produção, que trouxe a administração participativa, as empresas sentiram a necessidade de ampliar os aspectos ligados à qualificação dos seus empregados, aprofundando a visão holística do homem e extrapolando o treinamento que buscava apenas a destreza e o aumento da habilidade, para um projeto que tratava do saber (conhecimento) e do querer (atitude). Na França, nos anos 1980, o conceito de competências visava oferecer suporte à qualificação profissional das empresas. Buscava-se o deslocamento sobre o estoque de conhecimentos e habilidades obtidas nos tradicionais centros de treinamento para a forma como a pessoa mobiliza esses conhecimentos e habilidades num determinado contexto a fim de agregar valor à sua organização.

Destaca-se que existem diversos conceitos e enfoques adotados na literatura para a definição de competências. O que demonstra a heterogeneidade com que o assunto é tratado em diversos segmentos e/ou atividades. (NUNES, 2010)

Diante disso, é importante impulsionar conhecimentos, habilidades e atitudes, ao mesmo tempo e de forma interrelacionada. O conhecimento refere-se ao saber. As habilidades dizem respeito ao saber fazer e está relacionada com a prática do trabalho, já as atitudes se referem ao saber ser.

O sucesso da implementação da Gestão de Competências depende do seu alinhamento à estratégia organizacional e de sua integração aos subsistemas de Recursos Humanos, incluindo captação e alocação de talentos, educação corporativa, desenvolvimento, remuneração, benefícios e outros. (CARBONE *et al.,* 2004)

O desafio para a empresa consiste em estimular a produção do conhecimento e aprendizagem, em favorecimento aos objetivos organizacionais. Por outro lado, o desafio para os profissionais é enxergar este modelo de gestão como oportunidade

de crescimento profissional, adequar esta capacidade ao seu perfil e utilizar isso como fator motivacional para seu desenvolvimento.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007) relatam que a competência pode ser considerada como uma forma singular de geração de valor. A mobilização das competências na atividade produtiva gera valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo conforme a figura 2 destaca.



Figura 2 – Competências: valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: BORGES-ANDRADE; ABBAD e MOURÃO, 2007, p. 14.

Já a figura 3 demonstra a construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem:

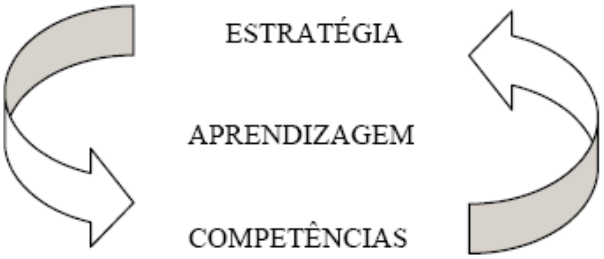

Figura 3 - A construção das competências e estratégias por aprendizagem
Fonte: FLEURY e FLEURY (2000).

Conclui-se que a aprendizagem deve adaptar-se à velocidade das mudanças apresentadas. Cada vez mais e em maior intensidade as empresas necessitam desenvolver e adquirir novas competências para se adaptarem às exigências do mercado. Isto só é possível quando as organizações têm um mapeamento de suas competências e conseguem gerenciar seu conhecimento.

Durand (1998) *apud* Brandão *et al* (2001) relata que seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi, *head, hand and heart* (cabeça, mão e coração) construiu um conceito de competência, baseado em três dimensões - *Knowledge,*

Know-How and Attitudes ou C.H.A. (conhecimento, habilidade e atitude) apresentado na figura 4 – onde são abordadas além de questões técnicas, atitudes relacionadas ao trabalho, comportamentais e cognitivas.

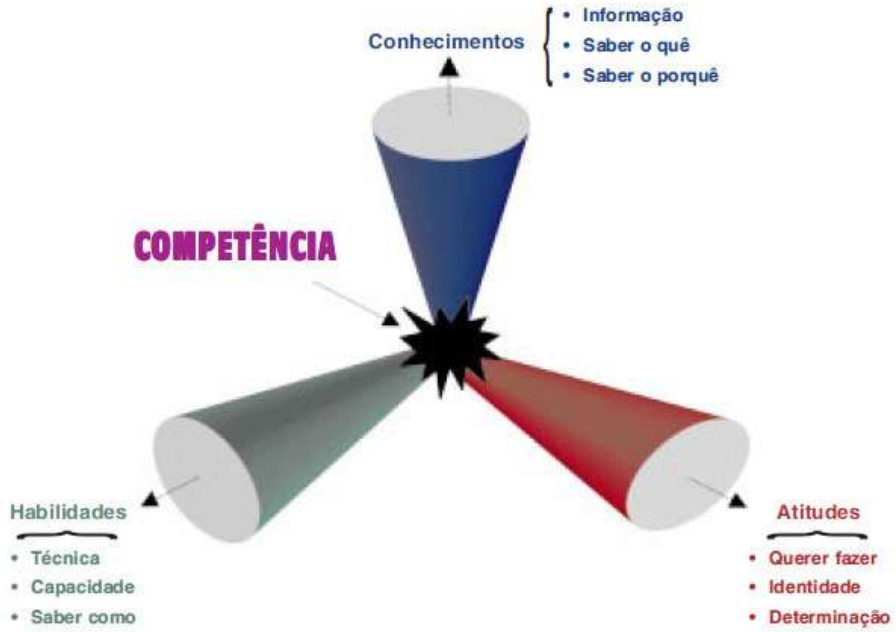

Figura 4 - C.H.A. (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)
Fonte: Durand (1998) *apud* Brandão e Guimarães (2001, p. 10)

Já o modelo de gestão de Dutra (2002) parte dos conceitos de competência, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional conforme figura 5:

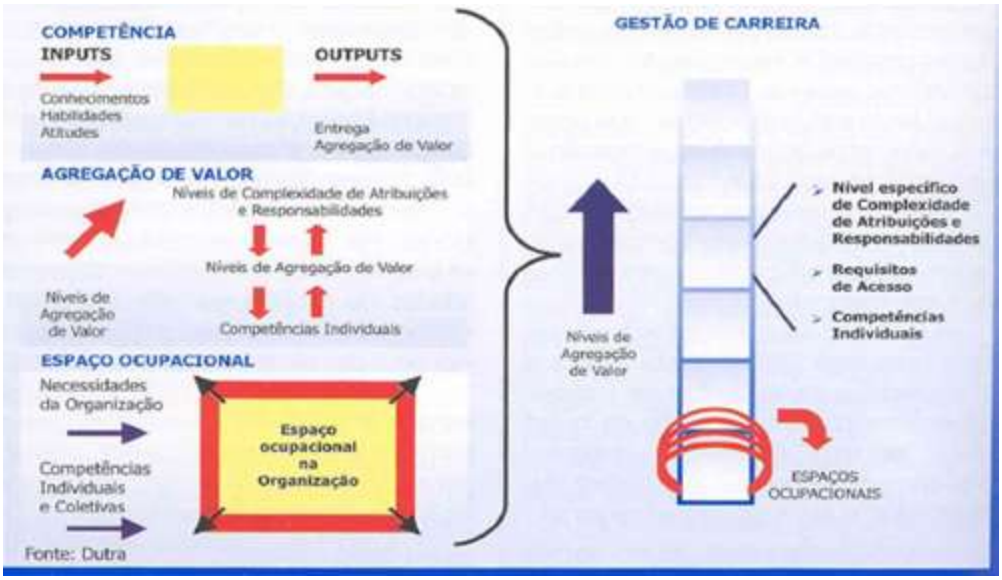

Figura 5 – Conceitos do modelo de gestão de pessoas baseado em competências
Fonte: DUTRA (2002)

O processo de inovação exige a construção de um profissional flexível, acima de tudo agir com humildade e construir bons relacionamentos.

Podemos dizer então que, as competências técnicas são caracterizadas por aquilo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função e as competências comportamentais são assinaladas por diferenciais competitivos e que tenham impacto nos resultados.

Entende-se, que o modelo de gestão por competências a questão principal é justamente a definição das competências da empresa e dos colaboradores, já que são baseadas nessas informações que as pessoas estratégicas da empresa e a área de RH atuem estrategicamente e conquistem os objetivos esperados.

1.4 Treinamento por Competência

Entende-se que a área de Recursos Humanos é responsável em atender a necessidade da organização no que se refere a gestão de pessoas. Desta forma, as competências orientam as carreiras, tanto na esfera individual como na esfera organizacional.

De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007) a educação corporativa acolhe as mudanças do novo cenário de negócios, ou seja, organizações mais flexíveis, empregabilidade e educação global através de um processo contínuo de aprendizagem, desenvolvendo os negócios e as habilidades que trazem uma vantagem competitiva ao negócio.

Diante disso, entende-se que o treinamento se trata de um processo educacional que através dele as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de suas tarefas uma vez que esse processo tem o intuito de formar e preparar as pessoas através dos quatro tipos de treinamentos: transmissão de informação e de conhecimentos; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento de atitudes; e desenvolvimento de conceitos.

Marras (1999) esclarece que o treinamento é utilizado para produzir mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, pois é importante que cada trabalhador possua CHAs compatíveis com sua posição na organização, dessa maneira o treinamento pode corrigir diferenças ou carências em relação a essas atribuições necessárias para o cargo a ser ocupado.

Já Chiavenato (2003) afirma que o processo de treinamento pode ser considerado um processo educacional uma vez que envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização e desenvolvimento de habilidades.

Após a realização de treinamentos, a figura 6 pode auxiliar os gestores em termos de mudanças:



Figura 6 – Os quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.
Fonte: (CHIAVENATO, 2004, p. 54).

Em relação a figura 6, temos:

- O treinamento de transmissão de informações ou de conhecimentos, geralmente os conteúdos são relacionados aos conhecimentos necessários ao cargo, inclusive informações sobre o trabalho, a empresa, produtos ou serviços, suas regras e regulamentos internos e sua estrutura organizacional;
- O de desenvolvimento de habilidades, que é destinado ao desenvolvimento de certas habilidades e destrezas relacionadas às tarefas desempenhadas no cargo atual ou do futuro, no que se refere à operação de máquinas, computadores, preenchimento de formulários, cálculos, montagem de peças e direção de veículos;
- O desenvolvimento de atitudes, que é empregado para mudanças de atitudes negativas ou inadequadas para atitudes positivas e favoráveis, que visa

melhorar o relacionamento com clientes, colegas, como se comportar, como produzir o processo de venda e como contornar dificuldades do cliente e

- O treinamento de desenvolvimento de conceitos, que é destinado a desenvolver ideias e conceitos sobre a empresa, o trabalho, o negócio, o estilo de administrar, a ética profissional existente e a maneira de agir. No entanto, cada um dos tipos de treinamentos possui apenas uma finalidade, manter todas as pessoas preparadas para o desempenho de seus cargos, atuais ou futuros, transmitindo-lhes informações e conhecimentos, desenvolvendo suas habilidades ou mudando suas atitudes quando necessário. (CHIAVENATO, 2003).

É essencial que para a realização do processo de treinamento, traçar objetivos que podem ser específicos e genéricos. Os específicos se tratam da formação profissional, a especialização e a reciclagem de conhecimentos, enquanto que os genéricos são o aumento direto de produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento às exigências das mudanças ocasionadas pela globalização.

É importante salientar que os programas de treinamento com foco em competências estão diretamente ligados as estratégias da organização e com as competências mapeadas da empresa e das funções do cargo.

Sendo assim, os gestores têm conhecimento do que a organização necessita e através dos indicadores de desempenho dos funcionários conseguem perceber as competências necessárias para a função de cada um.

Ressalta-se sobre a importância da seleção e recrutamento nos processos de avaliação dos candidatos.

A seleção por competências tem o intuito de trazer para a organização um profissional que possa desenvolver sua habilidade de forma contínua, realizando funções relativas ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade.

O objetivo da seleção por competências é trabalhar com o foco bem definido, realizado através de uma comunicação clara entre os selecionadores e requisitantes.

Carbone *et al* (2004) esclarece que o processo da seleção por competências é baseado na construção de um perfil, fundamentado nas competências desejadas pela empresa, na vaga que está sendo oferecida.

É fundamentada em fatos reais já que baseada nas capacidades, nos atributos e nas qualidades comportamentais no candidato. Desta forma, no início do processo seletivo algumas limitações são impostas como: o número de candidatos, tempo para preenchimento da vaga, perfil do cargo, estrutura da empresa selecionada e capacidade técnica do avaliador.

Ressalta-se que o processo de seleção por competência é comumente realizado com mais de uma técnica de seleção: entrevistas de triagem, provas de conhecimento e provas de capacidade.

Enfim, o processo de seleção por competências se trata de um processo sistemático, destacando algumas vantagens como: maior facilidade na avaliação do desempenho futuro, maior garantia na contratação do colaborador, adequação do profissional a empresa, entre outros.

2 METODOLOGIA

Vergara (2006, p. 46) descreve que a metodologia é dividida em exploratória, descritiva e explicativa e em relação aos meios pode ser: pesquisa de campo, bibliográfica, documental ou estudo de caso.

Para a realização do trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica uma vez que traz os conceitos e teorias sobre a gestão de pessoas, planejamento, competência e treinamento.

> **Pesquisa bibliográfica:** estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece material instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. Para desenvolver esse trabalho serão utilizados livros de administração e psicologia, que abordam as questões de motivação e produtividade no trabalho. (VERGARA, 2006, p. 47).

Foram selecionados livros e publicações datados do ano de 1979 a 2017.

Através de fundamentos, a pesquisa buscará conhecer e analisar o conceito, as características e os fundamentos do termo gestão de pessoas, competência e treinamento.

A pesquisa teve como objetivo principal enfatizar sobre a importância da competência na seleção e no treinamento, abordando a relevância das pessoas na empresa, conceitos de competência e a importância dos treinamentos para os colaboradores e organização.

Utilizaram-se os seguintes descritores para a busca:

- Gestão de pessoas;
- Competência;
- Planejamento;
- Seleção;
- Treinamento.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nota-se uma discussão em torno de um método de gestão que proporcione resultados e desenvolvimento organizacional.

Diante disso, o trabalho buscou compreender o modelo de gestão de competências como uma ferramenta para o setor de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, já que se trata de um tema que tem se destacado entre os empresários, gestores e profissionais de RH.

Com a chegada da era da informação as organizações necessitam de talentos para a execução das tarefas com eficiência, proatividade, inovação, criatividade e flexibilidade.

Diante disso, o trabalho buscou esclarecer os termos considerados fundamentais para o novo conceito que está inserida a gestão de pessoas, como: planejamento, treinamento, competências, seleção, entre outros.

Ressalta-se que a competência passou a ser uma denominação fundamental para a gestão de pessoas, já que apresenta maneiras de descobrir um talento através da seleção, e principalmente, mantê-lo em constante desenvolvimento na organização.

O estudo buscou contribuir de maneira clara e objetiva sobre um dos modelos de gestão que vem se destacando diante das necessidades da empresa moderna e

de seus colaboradores, sendo constatado como um método eficaz no ambiente organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou esclarecer sobre o conceito de competência e teve como objetivo geral ressaltar sobre a importância do treinamento por competência na seleção e no treinamento.

É importante destacar que a gestão por competência não se trata apenas de uma forma de administrar uma vez que é considerado um método eficiente no desenvolvimento de talentos nas empresas.

Percebe-se que nos últimos anos esse tema tem se destacado uma vez que é de extrema importância para o funcionamento das organizações haja vista que as torna mais competitiva e consequentemente define com mais clareza sua área de atuação no mercado.

O treinamento se trata de uma experiência que produz mudanças permanentes no indivíduo visto que melhora sua capacidade de desempenhar um determinado cargo além de envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos e atitudes.

No estudo foi possível constatar a importância que o treinamento possui no desenvolvimento das pessoas, e o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Conclui-se, que tanto a competência quanto o treinamento visam a capacitação profissional em um mundo em constante transformação e altamente competitivo, onde todos os envolvidos devem estar preparados e empenhados em suas organizações, com qualidade, eficiência, responsabilidade e produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. ERA, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf Acesso em: 20 nov. 2017.

CARBONE, P. P; BRANDÃO, H. P; LEITE, J. B. D; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 2. ed., São Paulo, Campos, 2004.

_____ **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas.** 2. ed., São Paulo, Campos, 2008.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa.** São Paulo, Atlas, 2003.

DUTRA, J. S.**Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. (org). **As pessoas na organização.** São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. **Organização do Trabalho.** São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 150 p.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 4ª edição, São Paulo, Futura, 2001.

MORAES, F.C.C. **Formação de competências.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos e Metodologia Práticas.** 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NUNES, S.C. O Ensino em administração: análise à luz da abordagem das competências. **Revista de Ciências da Administração**. v. 12, n. 28, p. 196-221, set/dez 2010.

TEJON, J. L. **Liderança para fazer acontecer.** São Paulo: Gente, 2006.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos. Inovando para obter os melhores resultados.** 9. ed. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEIL, P. **A mudança de sentido e o sentido da mudança.** Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2000.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na Prática.** São Paulo: Gente, 2006.