

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DEBATE:  
DESEMPENHO/COMPETÊNCIA/COMPETITIVIDADE

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DEBATE

Samuel Correia dos SANTOS\*  
Maria do Socorro TAURINO\*\*

---

**RESUMO:** Este artigo mostra que o fenômeno globalização levou as organizações a reavaliarem suas estruturas para manterem sua fatia no mercado. Preocupar-se apenas com o preço de custo e o de venda tornou-se coisa do passado. É necessário que o produto ou serviço tenha qualidade para sobreviver à concorrência. *Benchmarking* tornou-se importante para ser o melhor entre os melhores. Todos esses fatores implicam diretamente ter pessoas qualificadas para se atingir bons desempenhos, gerar competências e garantir a competitividade. Recurso humano capaz resulta em um bom desempenho, a competência garante a competitividade. A gestão de recursos humanos na formação de competências ganha um novo espaço, para garantir a sobrevivência das organizações ameaçadas pela concorrência.

**UNITERMOS:** gestão de recursos humanos; competência; desempenho; competitividade.

---

**ABSTRACT:** This article shows that the globalization phenomenon led organizations to reevaluate their structures in order to maintain themselves

---

\* Mestrando do curso Mestrado em Administração pela Universidade São Marcos. São Paulo/SP - Brasil.

\*\*Doutora e Professora do Curso de Mestrado em Administração - Universidade São Marcos. São Paulo/SP - Brasil.

in the market. Just worry with the price of cost and sale became past. It is necessary that the product or service have quality to survive the competition. Benchmarking became important to be the best among the best ones. All of these factors involve directly in having qualified people to reach good achievements, to generate competences and to insure competitiveness. Capable human resources result in good performance, and competence guarantees the competitiveness. Human resources management in competences formation gets a new opportunity to insure the survival of these organizations threatened by competition.

UNITERMS: human resources management; competence; performance; competitiveness.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo passa por uma mudança que está afetando todos os países, a partir do fenômeno conhecido como globalização da economia. Seja qual for o *Market Share* das empresas, elas terão que se preocupar com estratégias competitivas. Peter Drucker, consagrado como fundador da administração moderna, em uma entrevista, afirmou que cada empresa, goste ou não, já está operando numa economia mundial, mesmo que seu mercado seja apenas um bairro de uma determinada cidade (SALIBI NETO, 1997).

Uma estratégia competitiva que se tornou bastante comum, nos anos 70, segundo Porter (1986), consiste em atingir a liderança no custo total por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico; e afirma ainda que consiste em uma perseguição vigorosa de redução de custos e que a posição de custos dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes. Na estrutura de custos, no que diz respeito à concorrência, Aaker (2001) propõe que se deve sempre estar questionando se o concorrente tem uma vantagem de custos. Isto quer dizer que os empresários estão sempre em busca de uma análise da concorrência, para saber quais as ferramentas utilizadas para a redução de seus custos; complementa, afirmando que se eles se preocuparem somente com custos serão

superados automaticamente, e as organizações que pensam dessa forma são consideradas ultrapassadas.

Hoje, o *Benchmarking* é utilizado como um processo contínuo de comparação entre organizações do mesmo setor de serviços e/ou produtos. Geralmente é feita a comparação com relação aos concorrentes líderes nacionais ou internacionais. *Benchmarking* é usado estrategicamente para se determinar padrões de desempenho em nível operacional, de modo a entender as melhores práticas ou processos que permitem aos outros alcançarem desempenho destacado em nível mundial (ZAIRI e LEONARD, 1995).

No passado, vantagens como localização, mão-de-obra barata, recursos naturais, capital financeiro, eram determinantes para ser competitivo, mas hoje as empresas desenvolvem ações por intermédio de suas atividades, como força de vendas e o processamento das ordens de compra, entre outros. Todas essas ações estão diretamente ligadas à busca por um desempenho melhor que o do concorrente. Segundo Porter (1997), para apresentar um desempenho superior à média do setor, a empresa precisa contar com uma vantagem competitiva substancial, que deve ser constantemente aprimorada.

Diante do debate sobre desempenho, competência e competitividade, chamamos a atenção para a implementação desses conceitos, e destacamos o papel da gestão de recursos humanos. Pessoas devem ser motivadas, apoiadas, capacitadas, integradas e gerenciadas, para alcançar desempenho, gerar competências e tornar as organizações mais competitivas.

Podemos afirmar que o papel da Gestão de Recursos Humanos é, nos dias de hoje, de vital importância para as organizações? Dentro da estrutura organizacional, podemos dizer que a base de funcionamento dos setores é a gestão de Recursos Humanos?

O objetivo principal do artigo é discutir o papel da Gestão de Recursos Humanos quando são considerados temas como competitividade, desempenho e competências. Analisar a corrida pela competitividade, a partir da formação de competências, procurando respostas e contribuindo para o debate prático e teórico, incentivando

a releitura e a compreensão dos conceitos utilizados. Enfim, valorizar a matéria prima mais valiosa de uma empresa: as pessoas.

## **2 Competitividade**

Vários escritores de temas organizacionais como competitividade destacam com frequência a importância da gestão de recursos humanos. Zairi e Leonard (1995) também manifestam sua opinião, quando discutem o tema “O *benchmarking* em recursos humanos”, frisando que, na maioria das empresas, se for devotada a atenção adequada às emanções da área de recursos humanos, frequentemente seguir-se-á uma alta produtividade e melhor competitividade. Também salientam a importância das pessoas nas declarações de missão, nas políticas de qualidade e nas estratégias.

Com a evidência do capital intelectual dentro das organizações, é necessário investir mais no gerenciamento desse capital. Na teoria de Gestão de competências, o ponto em comum é que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva (TAYLOR, BEECHLER E NAPIER, 1996).

Os recursos humanos devem participar tanto da estratégia como do planejamento no objetivo de atingir a liderança. Levy (1992), em seu pensamento sistêmico, sugere que, após a definição de objetivos e planos, é a vez de se pensar no pessoal. Isto considerando as organizações como estruturas de organogramas, descrições de tarefas, autoridades e responsabilidades, sistemas de informações, planejamento, metas e estratégias para atingir objetivos com relação ao mercado competitivo.

Quando se trata do assunto “competitividade”, inversões podem acontecer. As grandes organizações estão sendo atacadas pelas pequenas, como se fossem Golias sendo atacado pelos espertos e pequenos Davis. Tudo isto por causa das inovações e tecnologias que estão aparecendo a cada dia. Temas sobre vantagens

competitivas tradicionais estão sendo considerados como “velhas formas” por alguns escritores. D’Aveni (1995), quando discute competição abrangendo preço e qualidade, *timing* e *know-how*, fortalezas e reservas financeiras, diz que esses elementos representam visões estáticas da vantagem competitiva, e que somente funcionam em ambientes onde as mudanças sejam lentas, e cuja meta seja a de sustentar uma vantagem. Destes elementos anteriores citados, o que o autor menos enfatiza é *know-how*, que consideramos neste artigo como a base para um melhor desempenho dos outros elementos. D’Aveni ainda vai mais além, quando aborda o tema, em um cenário de hipercompetição, como o quadro dos **7S** de MacKinsey: *Structure* (estrutura); *Strategy* (estratégia); *System* (sistemas); *Style* (estilo); *Skills* (habilidades); *Staff* (quadro de pessoal); *Superordinate goals* (metas superordinárias); para o autor, esse quadro torna-se obsoleto, fácil de superar, afirmando que somente novas abordagens garantem o sucesso para empresas hipercompetitivas, recriando daí novos conceitos para os **7S**: *Superior Stakeholder Satisfaction* (suprema satisfação dos envolvidos); *Strategic Soothsaying* (vidência estratégica); *Speed* (velocidade); *Surprise* (surpresa); *Shifting the Rules of competition* (mudança das regras de competição); *Signaling Strategic Intent* (sinalização da intenção estratégica); *Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts* (investidas estratégicas simultâneas e sequenciais). D’Aveni, quando discute os **7S** de McKinsey, cita fatores como *Structure* (estrutura), *skills* (habilidades), *staff* (quadro de pessoal), que estão ligeiramente ligados ao papel da gestão de recursos humanos, dando também pouca ênfase, mas na discussão dos novos **7S**, propostos por D’Aveni (1995), ele inicia com um termo que se encaixa perfeitamente nos conceitos de gestão de recursos mais modernos, ou seja, Suprema Satisfação dos Envolvidos, que, em outras palavras, quer dizer: ser capaz de satisfazer os clientes melhor que os concorrentes e, o mais importante nessa corrida, satisfazer os trabalhadores envolvidos.

Sobre estratégias para se atingir competitividade, segundo Hamel e Prahalad (1995), igualar-se aos concorrentes é necessário, mas

não transformará ninguém em líder. Os autores afirmam que não basta a empresa diminuir seu tamanho e se tornar rápida e eficiente, mas ser capaz de reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor.

As reduções de custos, que muitas vezes implicam corte de pessoal, fazem com que os setores sejam mais rápidos na execução de suas tarefas sem, contudo, deixar cair a qualidade e ainda sobrar motivação para regenerar idéias e reinventar setores. De certa forma isso é bem adequado na prática; mas, implementar e controlar essas idéias são tarefas dos gestores de recursos humanos que são obrigados a implantá-las, sob pena de não corresponder com o que deles se esperam. Hamel e Prahalad (1995) citam exemplos de algumas empresas que diminuíram seus tamanhos e melhoraram sua eficiência, e outras que melhoraram sua eficiência sem mudar muito suas estruturas, mencionando vários fatores que contribuíram para que isso acontecesse. Esta implementação depende da qualidade da gestão dos recursos humanos da empresa, da preparação, motivação, gerenciamento na formação de competência e, quando discutem a respeito de competências essenciais, os autores afirmam que uma empresa não pode “administrar” ativamente as competências essenciais, se os gerentes não compartilharem de uma visão de quais são essas competências. Comentam sobre problemas relacionados à comunicação interna horizontal e vertical, e que se deve identificar os elementos que contribuem para o desenvolvimento de cada uma das competências. Uma vez identificadas, deve-se fazer um inventário das pessoas que detêm essas habilidades. Notamos assim que o capital intelectual das organizações é importante, e que seu controle gerencial é muito mais do que necessário, é condição básica de competitividade.

### **3 Desempenho**

Zairi e Leonard (1995) consideram que o movimento “Qualidade Total”, certamente, ajudou a destacar a importância das pessoas e enfatizar o trabalho mais inteligente, por causa de sua flexibilidade e

sua habilidade de assumir diferentes papéis, além de absorver os novos conhecimentos, gerando assim um melhor desempenho dentro das organizações que realmente estão dando ênfase para o papel da gestão de recursos humanos.

Desempenho se consegue investindo em conhecimento, e uma das práticas utilizadas atualmente é o uso da tecnologia da informação. A indústria automobilística japonesa venceu Detroit, substituindo seus estoques, terras e outras formas de capital físico por conhecimento (STEWART,1998). Essa atitude fez com que as maiores empresas do mundo se curvassem diante da tecnologia japonesa, e o que se ressalta é que a tecnologia de informação apenas aperfeiçoou o sistema, dando mais confiança e agilidade, pois o conhecimento aplicado em princípio chamava-se *kanban*. Esse conhecimento era administrado como se fosse uma doutrina dentro dos departamentos; as pessoas envolvidas nesse processo sabiam das suas responsabilidades, e esse sistema funcionou devido a um bom desempenho obtido na esfera da administração dos recursos humanos.

Desempenho está ligado diretamente à aprendizagem. As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem, embora a aprendizagem individual não garanta a aprendizagem organizacional. Senge (1998) afirma que um pequeno número de líderes organizacionais começa a reconhecer que é preciso repensar radicalmente a filosofia empresarial necessária ao compromisso com a aprendizagem individual. O autor cita um comentário de Kazuo Inamori<sup>1</sup>, que diz:

Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é pessoas. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a

---

<sup>1</sup> Fundador e presidente da Kyocera – Líder mundial em tecnologia avançada de cerâmicas, usada em componentes eletrônicos, materiais médicos e na sua própria linha de equipamentos de automação de escritórios e comunicações (SENGE,1998. p.167).

questionar as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico... simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico. (SENGE,1998. p.167)

Diante da declaração acima, Kazuo Inamori afirma que não haverá bom desempenho, caso as pessoas envolvidas não estejam integradas. Conclui-se daí que é necessária a gestão de recursos humanos para garantir o desempenho adequado, posto que essa integração dificilmente ocorreria de forma desorganizada ou espontânea.

O autor sempre inclui em seus textos exemplos e ilustrações. No capítulo em que discorre sobre “Aprendizagem em Equipe”, relata o depoimento do jogador de basquete Bill Russel<sup>2</sup>, do Boston Celtics:

Éramos uma equipe de especialistas e, como uma equipe de especialistas em qualquer área, nosso desempenho dependia tanto da excelência individual quanto de nossa capacidade de trabalho em conjunto. Nenhum de nós teve que fazer um grande esforço para entender que tínhamos de complementar as habilidades especiais uns dos outros; era simplesmente um fato, e todos nós tentávamos encontrar formas de tornar nossa combinação mais eficaz... (SENGE, 1998. p.261)

Nesse depoimento, podemos notar que cada atleta tinha habilidades individuais, porém, cada um dependia do outro para ter um bom desempenho no jogo, e mesmo que o atleta não tenha citado, podemos perceber que era tarefa do técnico encontrar formas de tornar o conjunto mais eficaz. Em uma organização, podemos acrescentar que, mesmo na aprendizagem, em que cada indivíduo aprende sobre a necessidade e o benefício da integração de equipe,

---

<sup>2</sup> W. Russel e T. Branch, *Second Wind: Memoirs of an Opinionated Man*, Nova York, Random House, 1979.

faz-se necessária uma pessoa fundamental, que se chama coordenador de equipe. Podemos acrescentar que o desempenho de cada trabalhador depende da administração desse recurso, em conjunto com os demais desempenhos, advindo daí a importância dos processos de gestão dos recursos humanos.

O desempenho tem a ver com o que acontece a cada dia, afirma Caudron (1997), e o importante é que cada funcionário, no final de cada dia, saia motivado para quando retornar no próximo dia, apresentar um melhor desempenho. É função da gestão de recursos humanos de uma organização manter os indivíduos motivados.

#### 4 Competência

O termo *competência* sempre foi utilizado e associado à linguagem jurídica. No dicionário *AurÉlio* (1994), encontramos o seguinte significado:

Verbetes: **competência** [Do latim *competentia*.]  
Substantivo feminino.

- Faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões.
- Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.

Escritores utilizam a segunda interpretação, citada acima, e muitas vezes de uma forma bem simplificada, como Isambert-Jamati (1997), que conceituava competência como a capacidade de o indivíduo realizar determinado trabalho.

Sparrow e Bognanno (1994), a respeito de competência, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilita ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e orientar-se para a inovação e a aprendizagem permanente. Para esses

autores, essas atitudes podem ser ativadas para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Há autores que ainda vão mais além, que tratam o termo *competência* no nível organizacional. Para Prahalad e Hamel (1990), *competência* é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

Segundo Terra (2001), é crescente a importância do recurso “conhecimento” em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais, como capital financeiro, mão-de-obra barata e localização geográfica. As empresas precisam aumentar rapidamente seus investimentos em qualificação profissional, precisam adotar proativamente estratégias de Gestão do Conhecimento.

Em um seminário promovido pela HSM<sup>3</sup>, Peter Drucker fez uma análise de como as empresas reagem às mudanças. Segundo ele, as mudanças acontecem entre as pessoas que não são clientes e prescreve que a empresa deve estar mais voltada para o mercado do que para os clientes, e que o maior mercado potencial, neste momento, é o da educação, porque o ensino é a área na qual as novas tecnologias podem ter o maior impacto. Conclui dizendo que os participantes estão intimamente convencidos de que, se não se atualizarem, acabarão ultrapassados e desempregados. Esta é uma característica típica de uma sociedade que tem e quer conhecimentos.

Moura e Silva (2002) reforça que a noção de competência de modo geral remete a práticas cotidianas que mobilizam saberes de senso comum, saberes de experiência e, ao mesmo tempo, saberes adquiridos pela via da educação formal.

A seleção de um determinado indivíduo, enquanto papel da gestão de recursos humanos para fazer parte de um grupo que desenvolve uma determinada tarefa, consiste em descobrir quais as competências e deficiências de um indivíduo, e a probabilidade de ele adquirir novas competências. Silva (1993) enfatiza que a deficiência em determinados

---

<sup>3</sup> HSM – Management 1, março – abril 1997.

assuntos não impede um bom desempenho resultante da soma de outras competências e, para melhorar o entendimento, faz ilustrações através de dois personagens bem conhecidos na história da humanidade:

- Moisés: tornou-se líder absoluto dos hebreus na retirada das terras do Egito e na busca da terra prometida, apesar de ter um sério problema de comunicação verbal. Na Bíblia, conta-nos com certa clareza as dificuldades, as dúvidas e mesmo as estratégias para superar essa deficiência.

- Ludwig van Beethoven: gênio da música erudita, aos 27 anos de idade, começou a sentir problemas em seus ouvidos, ficando literalmente surdo aos 52 anos. Embora a surdez gradativa tenha influenciado seu estilo, sua obra demonstra sua competência, como um dos maiores compositores que o mundo já conheceu.

## **5 Gestão de recursos humanos**

O escopo da gestão de recursos humanos é tornar as pessoas desenvolvidas e integradas, a ponto de realizar seu total potencial. Todo esse esforço está ligado aos objetivos da empresa, sempre mantendo um clima de contínuo aprendizado, participação e envolvimento na realização das presentes e futuras metas. Segundo Zairi e Leonard (1995), a atuação da gerência de recursos humanos abrange cinco áreas:

**Gerenciamento de recursos humanos –** Desenvolvimento do Plano global de Recursos Humanos e das práticas para apoiar o direcionamento da melhoria da qualidade, bem como a disseminação dessas práticas, o grau de desenvolvimento e os níveis relacionados.

**Envolvimento dos empregados –** Ampliação do envolvimento das pessoas, os diferentes níveis deste envolvimento e os mecanismos que o encorajam.

**Educação e treinamento dos empregados -**

Reconhecimento da importância do treinamento de qualidade, o método de administrar o treinamento, a efetividade no uso das habilidades/conhecimentos adquiridos e o treinamento recebido por categoria de empregado.

**Desempenho do empregado e reconhecimento –**

Utilização de vários métodos para encorajar, dar retroalimentação, recompensar e reconhecer as contribuições no direcionamento pró-qualidade e no atingimento dos padrões de desempenho desejados.

**Bem-estar e moral do empregado –**

Desenvolvimento e manutenção de um clima em que a satisfação dos empregados seja garantida por meio de desenvolvimento contínuo e do crescimento do envolvimento.

A função que mais evidencia a gestão de recursos humanos é a sua capacidade de solução dos problemas ligados aos recursos humanos de uma organização. Levy (1992) traça um paralelo entre o ser humano, em uma família, e os sintomas de uma organização.

O indivíduo, dentro de uma família, não pode ser definido pelas características inatas; os seus comportamentos são verificados com relação aos outros membros da família. Os comportamentos agressivos, hostis, ciumentos, afetuosos, ou outro similar, não podem servir para classificar o indivíduo, pois cada um deles descreve respostas relacionadas ao contexto em que se manifestam.

Em uma organização, quando esta apresenta um sintoma, como a diminuição da produtividade, o foco de atenção não será dirigido para a eliminação do sintoma, e sim para compreender o que acontecerá se o sintoma for eliminado. A informação histórica de cada membro é de grande utilidade, além disso, como a conduta deve ser configurada, depende da inter-relação com os outros membros da organização.

Concluimos daí que é necessário que cada organização tenha um plano de atuação para a gestão dos recursos humanos, como o

exemplo de processo utilizado pela empresa **Cadillac Motor Company**, representados pela figura 1.



Figura 1: O processo da estratégia de Recursos Humanos Cadillac  
 Fonte: (Zari,1995:178)

A empresa Cadillac Motor Campany, no exemplo representado pela figura 1, tem como base o plano de negócio e a tarefa da gestão de recursos humanos em selecionar, desenvolver, envolver, praticar a comunicação horizontal e vertical, ambientar cada indivíduo como se fosse seu *habitat* natural. Todos esses são fatores direcionados à motivação, tornando cada indivíduo apto ao trabalho com responsabilidade e com autonomia. Esse modelo de processo tem como objetivo tornar a empresa eficaz, formar competências, atingir um bom desempenho e fazê-la competitiva.

A empresa pode ser considerada, segundo Vianna (1984), como uma somatória de seres humanos, que podemos conceituar como uma unidade social. São exemplos de unidade social: a igreja, onde se desenvolve a fé; o clube, onde se tem o lazer; o colégio, onde se estuda; a família, onde se desenvolvem os aspectos mais nobres do ser humano; e a empresa, onde se realiza alguma coisa útil que venha

a satisfazer, através de serviços ou produtos, alguma necessidade específica de um cliente real ou potencial.

Quando falamos de organizações, fazemos referências a pessoas e a grupos de pessoas, e diversos fatores podem influenciar o comportamento de cada indivíduo, dentro de um determinado grupo. Bowditch e Buono (1992) afirmam que o *status* e o papel, tanto do grupo como do indivíduo, podem afetar os respectivos comportamentos; que os modos, as normas, a coesão e outras tendências, bem como os fenômenos do pensamento grupal e das mudanças de níveis de risco, influenciam a eficácia do grupo. Afirmam também que não se pode esperar que os grupos sejam plenamente eficazes logo de início; isso leva tempo e exige a administração do processo de desenvolvimento.

Na gestão de recursos humanos, não poderíamos deixar de fora enfoques sobre a teoria X com relação à teoria Y. Segundo MCGregor (1980), na teoria X, a concepção tradicional de direção e controle das pessoas, as pressuposições implícitas são: o ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível; as pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas, ameaçadas de punição, para que se esforcem em direção aos objetivos organizacionais; preferem ser dirigidas a ter responsabilidades, são pouco ambiciosas e querem garantia de tudo.

Na teoria Y, de acordo com o mesmo autor, há a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais, sendo o lado humano uma das maiores preocupações da administração. Os pressupostos são: o dispêndio de esforço físico no trabalho é tão natural como num jogo ou descanso; o homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar, a serviço de objetivos com as quais se compromete; o compromisso é dependente das recompensas associadas à sua consecução; o ser humano aprende não somente a aceitar responsabilidades, como a procurá-las; as capacidades de criação, imaginação, e engenhosidade, na solução de problemas organizacionais, são mais comuns do que geralmente se pensa. Começam a ser utilizadas as potencialidades intelectuais do ser insensível.

## 6 Finalizações

Dar condições aos trabalhadores capazes e talentosos para contribuir com o máximo de seus esforços é um dos maiores desafios enfrentados pela empresa moderna. Trabalhadores precisam, além da motivação, de um novo ânimo. Caudron (1997) afirma que não existe fórmula mágica para motivar e que os executivos devem combinar um conjunto de técnicas e fatores. Motivar é tratar as pessoas com dignidade, afirma Caudron, e que é disso que os funcionários, abalados pela fase da reengenharia, precisam hoje. As empresas que investem em tecnologia tendem a ser locais de trabalho mais fascinantes, de sorte que não seria boa idéia ignorar o suporte financeiro como motivador.

Segundo Fischer (citado por DUTRA, 2001. p.21-22), o conceito de gestão de pessoas mudou para o modelo competitivo de gestão de pessoas, com base nos fatores intangíveis para o ser humano: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade fazem com que fique intensiva a competição entre pessoas, modificando o desempenho e os resultados.

Terra (2001) destaca o caso da empresa *Skandia*, que foi uma das pioneiras em nomear um diretor de capital intelectual com a função de aquilatar o valor desse capital. O capital intelectual da empresa passou a ser representado por indicadores, no caso 90 indicadores, divididos em cinco focos de valor para a empresa: financeiro; clientes; processos; renovação e desenvolvimento; e recursos humanos. O autor ao descrever o último foco, de recursos humanos, afirma que sem uma dimensão humana bem administrada nenhuma das dimensões anteriores irá funcionar.

A conclusão a que chegamos é que a gestão de recursos humanos, nas empresas, é a base fundamental para garantir a sinergia entre competência, desempenho e competitividade, com a integração dos demais departamentos organizacionais. Dutra (2001) também afirma que

sendo pessoas o diferencial decisivo, recai sobre os Recursos Humanos a função de atuar como área integradora dos anseios legítimos dos indivíduos e a estrutura interna da empresa, com suas peculiares exigências de produção e lucro. Nesse sentido, os profissionais da área de gestão de pessoas devem ser agentes de continua transformação, desenhando processos e implantando uma cultura que aumente a capacidade da organização de adaptar-se e aperfeiçoar-se. (DUTRA, 2001. p.129-130)

A idealização deste artigo visou a contribuir ao debate sobre o tema, e a motivar os profissionais da área de recursos humanos a se aproximarem mais das pessoas, fazendo com que cada pessoa sinta sua real importância.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. *Administração, o estratégica de mercado*. Trad. Martin Albert Haag e Paulo Ricardo Meira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: *RAE – Revista de Administração de Empresas*. Jan./Mar. 2002, p. 8-15.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. *Elementos de comportamento organizacional*; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAUDRON, SHARI. O que motiva os empregados. *HSM Management* 1 Março/Abril 1997. p. 82-86

D'AVENI, RICHARD A., *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*; tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DICIONÁRIO ELETRÔNICO AURÉLIO – V.1.4 – Produto da editora Nova Fronteira baseado no Novo Dicionário da Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. Editores: Carlos Augusto Lacerda e Paulo Geiger. Dez 1994.

- DUTRA, J. S. *Gest.,o por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã; tradução de Outras Palavras*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-133.
- LEVY, ALBERTO R. *Competitividade organizacional; tradução Adolpho Carlos von Randow-Me; revisão técnica Idalberto Chiavento*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.
- MCGREGOR, Douglas. 1906 – O lado humano da empresa. trad. Margarida Maria C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MOURA E SILVA, Zilá A. P. Competências e Habilidades: debatendo o tema. *Suplemento Pedagógico APASE*. Ano II – nº 08. Out 2002, p. 1-8.
- PORTER, M. E., 1947. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. Os caminhos da lucratividade – Como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. *HSM Management* 1 Março – Abril 1997. p. 88-94
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, V.68, n. 3, p.79-91, May/June 1990.
- SALIBI NETO, JOSÉ. Admirável mundo do conhecimento. Entrevista exclusiva de Peter Drucker. *HSM Management* 1 Março, Abril 1997. p. 64-68
- SENGE, P. M. *A Quinta disciplina – Arte e prática da organização que aprende*. São Paulo : Best Seller, 1998
- SILVA, Otto Marques da. *Uma quest.,o de competência*. São Paulo: Memmon, 1993.
- SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment, In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). *Managing learning*. London : Routledge, 1994. p. 57-69
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual*. trad. de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The academy of Management Review*, v. 21. n. 4, p. 959-985, Oct. 1996.

TERRA, J. C. C. *Gest., o do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIANNA, M. A. F. *A era da competência: estratégias e táticas para a administração de empresas em época de instabilidade*. São Paulo: IOB, 1984.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. *Benchmarking pr tico: o guia completo*. trad. Maria Teresa Corrêa de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1995.