

---

## Gestão de pessoas por competência: influência nos custos e na competitividade organizacional

---

Camila Ester Franco\*  
Daniela Rossi\*\*  
Ana Lizis Ghizoni de Macedo\*\*\*

---

### Resumo

A gestão de pessoas é um modelo transformador no contexto das organizações, rompe os paradigmas dos modelos tradicionais de administração que focavam os cargos e a técnica, passando a valorizar a pessoa como instrumento-base para a construção organizacional. O trabalho que segue objetiva compreender e analisar a importância da gestão de pessoas por competência, verificando sua influência nos custos da empresa por meio de pesquisa bibliográfica. Observa-se que muitas foram as modificações teóricas e conceituais sobre a gestão de pessoas, e o enfoque, hoje, direciona-se na valorização do capital humano, já que este é a base para o desenvolvimento das organizações, deixando-se de centrar a gestão de cargos para gerir competências coletivas e individuais. Conclui-se que a gestão de pessoas por competência eleva o nível de satisfação dos colaboradores que gera maior e melhor produtividade e, em consequência, aumenta a lucratividade, mesmo que os custos não diminuam. Ainda assim, investindo-se em treinamento, desenvolvimento e melhor remuneração, o que acarreta custos, observa-se que esse investimento tem retorno e elimina os elevados custos com rotatividade, seleção e recrutamento de pessoal, tornando a empresa mais sólida, eficiente e com maiores possibilidades de crescer e tornar-se líder de mercado, o que irá gerar mais lucro. Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competência. Competitividade organizacional.

---

\* Graduanda em Administração de Empresas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc Campus de Joaçaba; cami\_adm@hotmail.com

\*\* Graduanda em Administração de Empresas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc Campus de Joaçaba; dani\_adm77@yahoo.com.br

\*\*\* Graduanda em Administração de Empresas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc Campus de Joaçaba; lizis01@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário mundial contemporâneo caracteriza-se por significativas mudanças nas áreas social, política e econômica, com reflexos diretos no ambiente empresarial. Não obstante, a busca da competitividade empresarial pela automação, informatização e inovação tecnológica também será empregadora, ao contrário do que se crê. A inovação tecnológica, que é empregadora no efeito final, mudará o perfil da demanda. Com isso, cada vez mais, serão necessárias pessoas bem formadas, informadas, capazes de aprender e de evoluir.

Contemporaneamente, vivencia-se a era do conhecimento, em que a velocidade pela qual as informações circulam pelo mundo está cada vez mais exigindo que as empresas invistam mais recursos em inovações tecnológicas. A tecnologia passou a ser um componente básico da competitividade das organizações e, conseqüentemente, a valorização da mudança tecnológica passou a ter um valor estratégico fundamental para a sobrevivência do mercado.

Porém, muito mais do que a tecnologia e a mecanização, as pessoas passaram a ser o foco dos novos sistemas de gestão, pois passou-se a reconhecer sua importância nas organizações.

A tecnologia, portanto, tão enfocada hoje, é apenas uma ferramenta para auxiliar os recursos humanos; estes reconhecidos como base para a construção de organizações sólidas e eficientes. Nesse contexto, a gestão de pessoas por competência surge como método moderno nesse cenário tecnológico e globalizado que exige competitividade e eficiência, somente possível por intermédio de recursos humanos capacitados.

O trabalho que segue objetiva compreender e analisar a importância da gestão de pessoas por competência mediante pesquisa bibliográfica, verificando sua influência nos custos da empresa. Desenvolve brevemente o tema capital humano, gestão de pessoas, gestão por competência e custos.

## 2 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

O constante processo de transformação do mercado global tem sido foco das mais diversas teorias a

respeito da maneira de gerir empresas. Hoje, define-se a sociedade como a era do conhecimento que se sobrepõe à tecnologia, e a chamada sociedade industrial que perdurou durante grande parte do século XX. Isso não significa que tecnologia, mecânica, ciência e processos técnicos não são importantes, mas o conhecimento é a base que tem conduzido as teorias e ações na área organizacional.

Como explica Crawford (1994, p. 42), as mudanças que ocorrem são tensas e turbulentas para muitas pessoas, mas transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso, marcante na história do desenvolvimento econômico do mundo. Para a maior parte da população mundial, esse desenvolvimento irá melhorar sensivelmente a condição de vida das pessoas, libertando-as de excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, o que permite que desenvolvam seu potencial humano de maneira plena.

Portanto, observa-se que depois de um longo período que perdurou séculos, no qual o indivíduo era valorizado somente pela sua capacidade física e de obediência à hierarquia, quebram-se paradigmas e valoriza-se o funcionário como ser físico, psíquico, emocional, seu conhecimento técnico, teórico e empírico, uma vez que todos esses aspectos fazem uma organização eficiente ou não, ou seja, as pessoas dentro da organização formam o grande capital que pode manter ou destruir uma organização.

Ainda sobre o pensamento de Crawford (1994, p. 42), essa concepção de sociedade do conhecimento coloca o capital humano como principal aspecto de qualquer forma da empresa ou organização, ou seja, o capital humano é o ponto central na transformação global.

Considerar a pessoa como capital não significa transformá-la em um objeto, mas sim buscar compreender sua importância no interior de uma organização empresarial.

O capital humano de uma empresa é aquele incorporado nas pessoas, cujo talento e experiência criam os produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não os concorrentes. Estes, sem dúvida, são os ativos mais importantes das empresas na sociedade do conhecimento.

O capital humano é a seiva que alimenta a árvore, e esta seiva flui produzindo inovações e crescimento. E esse crescimento torna-se madeira maciça, parte da estrutura da árvore, formando desta madeira o Capital Estrutural. Sendo assim, é o conhecimento que não vai para casa depois do expediente. (STEWART, 1998, p. 96).

Os estudos do comportamento humano são antigos, mas a sua aplicação nas empresas é recente. Os donos do capital perceberam que num ambiente competitivo não são as máquinas, a localização ou a logística que tornam uma empresa mais lucrativa que a outra, mas é o capital humano nela empregado que faz a diferença.

O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte da organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis. Gradativamente, o capital financeiro – que caracterizou a Era Industrial – está cedendo lugar para o capital intelectual, como base fundamental das operações empresariais. Em um mundo em que tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho – já esgotaram e exauriram sua contribuição para os negócios, as empresas estão investindo no capital intelectual, para aumentarem sua vantagem competitiva. Criatividade e inovação por meio de idéias. E idéia provém do conhecimento. E o conhecimento está na cabeça das pessoas. (CHIAVENATO, 2000, p. 64).

Portanto, o capital humano é o termo utilizado para definir o que são as pessoas dentro de uma empresa e como elas devem agir no sentido de crescerem e se desenvolverem neste espaço competitivo que é o mercado de trabalho.

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manter suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores, numa sociedade em que as pessoas retornam à escola ou são treinados para novas carreiras na meia idade, seminários ocasionais de dois dias serão inadequados. (CRAWFORD, 1994, p. 44).

A capacidade humana é a base que forma a estrutura organizacional e a mantém ativa, e o conheci-

mento é a ferramenta do capital humano para o seu desenvolvimento e trabalho eficiente.

Drucker (1993, p. 69) argumenta que:

[...] na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente.

O autor afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade. Nas organizações, o conhecimento se transformou, ganhando espaço e tornando-se o fundamento das ações de gestão internas e externas.

Toffler (1990, p. 35) corrobora a afirmação de Drucker, proclamando que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. O conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência, por isso a busca pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está aumentando no mundo inteiro. O conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

Nesse contexto, a gestão de pessoas constitui-se em um moderno sistema de administração, em que a base para tomada de decisões e efetivação de qualquer ação é sempre o capital humano.

Chiavenato (1999, p. 8) afirma que “A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas”, pois elas podem ampliar ou limitar as forças ou fraquezas da empresa.

A busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia.

Assim, é preciso não somente gerir pessoas, mas gerir com as pessoas. Para Chiavenato (1999, p. 9), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, elas são o sujeito ativo da gerência, guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

É importante que exista um setor que organize e gerencie as pessoas, mas de forma apenas a manter a organização necessária aos trabalhos. Por outro lado, é preciso que as pessoas auxiliem na gestão da empresa, ou seja, todos sejam participantes ativos do processo de gestão.

Segundo Chiavenato (1999, p. 10), existem três aspectos fundamentais na abordagem do termo Gestão de Pessoas: primeiro, as pessoas passam a ser compreendidas como seres humanos dotados de personalidade, e não meros recursos da organização; segundo, as pessoas são caracterizadas como elementos impulsioneiros de recursos organizacionais; terceiro, as pessoas representam os parceiros ativos da organização.

Se a empresa e sua direção mudassem o olhar com relação às pessoas da organização – vistas como parceiras, seres humanos e alavancadores da empresa –, poderiam modificar a cultura organizacional e criar um clima participativo, dinâmico e de motivação.

Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, cabe aos gestores a responsabilidade maior, e segundo Chiavenato (1999, p. 10), é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia da empresa.

O simples fato de um diretor ouvir a sugestão de um colaborador, independente da função que este exerça, já é um caminho importante para modificar a cultura da empresa e motivar o colaborador a observar e ficar atento ao contexto da empresa, já que um operário da produção, por exemplo, pode estar mais apto a detectar falhas do que um diretor que não participa ativamente do processo de produção.

As equipes que trabalham nas organizações, quando bem gerenciadas, conseguem alcançar os objetivos organizacionais com mais eficiência. Desse modo, a gestão de pessoas assume um papel renovador, em que se devem explorar as potencialidades dos funcionários, evidenciando a importância destes para o sucesso do empreendimento. (Chiavenato, 1999, p. 12).

### **3 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA**

Para compreender a gestão de pessoas por competência, é preciso, inicialmente, ter claro a definição da palavra competência.

Parry (1996 apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p. 12) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade, que se reportam ao desempenho da função assumida e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento.

O autor apresenta dúvidas quanto à necessidade de incluir ao conceito de competências características pessoais do indivíduo, o que é contestado severamente por muitos autores.

Para Lê Bortef (1995 apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p. 15), por exemplo, a competência não é estado ou conhecimento adquiridos, nem resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos dentre outros. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. Atualmente, segundo Dutra, Hipólito e Silva (2000, p. 21), é a junção desses dois conceitos que se define competência.

A gestão por competência envolve, não somente a capacidade mecânica de realizar o trabalho, como as teorias anteriores (TAYLOR, 1989; FORD, 1967), mas também a valorização do indivíduo e os elementos relacionais e comportamentais no trabalho. A gestão por competência a cada tempo tem um novo modelo de classificação de competência. Hoje, as mais conhecidas são: competências emergentes – estratégias para o futuro; competências declinantes – que já foram importantes e que precisam ser eliminadas ou transformadas; competências transacionais – fundamentais ao processo de mudança e competências estáveis – sempre importantes e devem ser cuidadas e mantidas.

O conceito de competência apresenta-se associado à capacidade das pessoas gerarem resultados para a organização e à capacidade que a própria organização tem de garantir mercados atuais e alcançar mercados futuros. De acordo com Hirata (1992, p. 75), o conceito de competência é pensado como

um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (um conjunto de habilidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico, segundo Le Boterf (1995 apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p. 11). O autor coloca a competência como resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (biografia e socialização), por sua formação educacional e sua experiência profissional. Competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, alimentadas pela aprendizagem e pela formação e reformuladas ou mantidas pelo sistema de avaliações. A competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

Bitencourt (2001, p. 158) define os principais aspectos da competência encontrados na literatura: formação, capacitação, ação, articulação (de recursos), resultados, questionamento, autodesenvolvimento e interação. Esses aspectos, na verdade, constituem os elementos articulados pelas pessoas no exercício do trabalho. Pode-se dizer que, quando se adota um conceito amplo para a competência, se reúne tudo aquilo que o ser humano lança mão para desempenhar o seu trabalho.

O que parece evidente é que a competência exige o conhecimento. Assim, o recurso econômico básico passa a ser, predominantemente, o conhecimento. O indivíduo como ser social ou profissional busca no conhecimento a estrutura necessária para se desenvolver e, ao se desenvolver individualmente, passa a ser capaz de auxiliar o desenvolvimento coletivo.

Com conhecimento forma-se competência, e com a aplicação da gestão de pessoas eficientes no interior da organização, valoriza-se o capital humano que irá dispor de todo o seu conhecimento para agir e trabalhar com competência nas suas funções e na relação com seus colegas, clientes, fornecedores e todo o seu ambiente de trabalho.

A abordagem dos recursos da organização enfatiza a maior importância de centrar-se a formulação

estratégica em um grupo específico de recursos – aqueles que garantem lucratividade em longo prazo. Essa abordagem distingue entre recursos e competências.

Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [...], uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...], uma competência é construída a partir de um conjunto de 'blocos' denominados recursos. (MILLS; PLATTS; BOURNE, 2002, p. 9-14).

De acordo com Drucker (1993, p. 72), na nova economia o conhecimento não é somente um recurso como são os outros fatores de produção (trabalho, capital e terra), e sim o único recurso significante. O conhecimento evoluiu de adjunto do poder do dinheiro e dos músculos para se transformar em sua própria essência, por isso, a batalha pelo controle do conhecimento e dos meios de comunicação ganha importância em todos os aspectos do mundo moderno, de acordo com Toffler (1990, p. 43).

A vantagem de trabalhar com o conceito de competência é que ele permite direcionar o foco, concentrar energias no que é necessário trabalhar para que a instituição alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos. De nada adianta elaborar uma lista extensa de capacidades de que precisam, se estas não conseguem destacar e desenvolver aquelas que poderão ter mais impacto na organização.

O que caracteriza a competência é a integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimento e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. As competências não se restringem a uma área específica da instituição, estão presentes de forma ampla em toda a organização.

A gestão de pessoas por competência trata-se de um modelo dinâmico que toma como referência a estratégia da instituição para direcionar as ações de desenvolvimento, estabelecimento de parcerias mediante a captação, retenção e o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos da instituição.

Chiavenato (1999, p. 25) define competências como as características das pessoas que sustentam as vantagens competitivas relacionadas ao trabalho gerencial e profissional, já que as competências ajudam na organização e no objetivo estratégico do negócio.

Com o propósito de sintetizar o conceito de competências, pode-se observar no trabalho de Bitencourt (2001, p. 173) que as competências estão relacionadas basicamente a um dos aspectos seguintes: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); capacitação (aptidão); práticas de trabalho e capacidade de mobilizar recursos (ação); articulação de recursos (mobilização); busca de melhores desempenhos (resultados); questionamento constante (perspectiva dinâmica); processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior deste processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); relacionamento com outras pessoas (interação). A autora entende competência como um conceito que engloba o autodesenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e auto-realização.

Esse novo dimensionamento atribuído à gestão de pessoas iniciou-se na década de 1990 e tem como aspecto muito específico contar com a participação das pessoas em detrimento da gestão de pessoas por cargos como, até então, se trabalhava.

Segundo Fleury (1999, p. 84), competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. A competência não somente ajuda o indivíduo como profissional, mas como ser social, pois se torna mais motivado, seguro e satisfeito. Por outro lado, traz à empresa novas possibilidades, já que as pessoas da organização são tidas como construtores ilimitados e capazes de criar, reformular e desenvolver novas habilidades.

Quanto à sua classificação, de acordo com Fleury (1999, p. 84), as competências podem ser:

a) Competências técnicas e profissionais – específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças). É conhecimento primordial para a construção de processos sólidos e eficientes. O conhecimento técnico deve ser sempre a base para qualquer recurso humano, mas não se limita a isso, é apenas um dos aspectos da competência.

b) Competências sociais – saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe). As empresas possuem equipes, setores que se coadunam, se complementam e indivíduos que realizam processos que fazem parte do todo realizado por diversas pessoas. Nesse sentido, as relações sociais e pessoais existem e são fundamentais para que os processos se efetivem competentemente.

c) Competências do negócio – compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente). Os colaboradores, em geral, precisam conhecer o negócio, compreender sua função, seus objetivos e missão, pois, dessa forma, integram-se e sentem-se parte da empresa.

O processo de operacionalização de um sistema de gestão por competências passa, necessariamente, pela definição e detalhamento da estratégia da empresa. Diante de informações como essas, pode-se construir um modelo que transforme as necessidades de mercado em respostas para o mercado (HIPÓLITO, 2000, p. 39), gerindo recursos humanos de maneira competitiva.

Do ponto de vista de Barbalho (2002, p. 2), a gestão que se baseia nas competências e habilidades das pessoas, tem como prioridade a interação destas habilidades com as necessidades de negócios de uma organização, em que o alicerce fundamental não é mais a estrutura hierárquica baseada nos cargos, e sim as habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e de seus aliados, tais como: clientes, fornecedores, funcionários e acionistas.

Ainda conforme a autora, “Competência é atributo de cidadania, do sujeito consciente e organizado.” (BARBALHO, 2002, p. 2). A competência também motiva a pessoa quando um indivíduo percebe-se competente, mostra-se seguro e busca trabalhar para a empresa e pela empresa, como se trabalhasse para si mesmo; foco esse da gestão de pessoas na concepção moderna.

Para que haja a utilização das competências necessárias para o aprimoramento do novo profissional que almeja atuar nas organizações, Vendrell e Miranda (2000) citados por Barbalho (2002, p. 4), detectaram seis tipos de competências baseadas nos ideais de Braslavsky, objetivando delinear a capacidade e, conseqüentemente, a competência do indivíduo:

- a) Competência intelectual – atua nos processos internos de aprendizagem, de assimilação de idéias, imagens, conceitos, análises feitas pelas pessoas.
- b) Competência prática – refere-se ao saber-fazer algo, ter iniciativa em relação às tomadas de decisão, colocando-as em prática.
- c) Competência interativa – interage com a participação das pessoas em algum grupo, seja na família, seja em pares, etc.
- d) Competência social – engloba a capacidade de ensinar e aprender com as pessoas, envolve a forma de como se aceita a liderança entre outros.
- e) Competência ética – aborda a capacidade de discernir entre o bem e o mal que envolve o ambiente onde os indivíduos se encontram num processo de inter-relacionamento.
- f) Competência estética – refere-se à capacidade de discernir o que há de bom e ruim em relação a valores e ao que é belo e feio.

De uma forma mais ampla que os conceitos de Fleury (1999, p. 84), mas no mesmo sentido, os autores referenciados exploram, além das competências técnica, prática e social, também um aspecto primordial: a ética que se revela o grande norteador da ressignificação de valores pessoais e empresariais. Hoje, já não se admitem atitudes que fogem aos padrões éticos, pois o mercado procura conduzir todas as suas ações baseadas em valores que respeitem as regras éticas, já que se tem trabalhado exaustivamente nesse sentido, limitando muito o exercício de empresas e profissionais que não apresentam uma conduta coerente.

Para gerir pessoas com competência, é preciso que a empresa se organize e seja eficaz em todas as etapas do processo que, segundo Chiavenato (2000, p. 64), envolve:

- a) Subsistema de provisão – desenvolve o processo de provisão de recursos humanos que se responsabiliza pela busca de pessoas necessárias à organização, bem como sua introdução na organização.
- b) Subsistema de aplicação – caracteriza-se pelo processo que monitora o posicionamento das pessoas na organização, procurando atribuir a elas funções e cargos.
- c) Subsistema de manutenção – constitui-se pelo processo que cuida dos elementos presentes no ambiente da empresa, que são responsáveis pela permanência das pessoas na empresa, como salários, benefícios, higiene, segurança e relações trabalhistas.
- d) Subsistema de desenvolvimento – é responsável pela melhoria das qualificações individuais e grupais e das pessoas dentro da organização.
- e) Subsistema de controle – abrange o processo que administra os registros de informações relativos aos recursos humanos da organização, incluindo registros legais e gerenciais.

Em suma, a gestão de pessoas por competência inicia-se no processo de recrutamento e seleção de pessoal, passa pelo treinamento e desenvolvimento, pela valorização financeira, pelo cuidado com a segurança e a saúde das pessoas. Enfim, preocupa-se com as pessoas que caracterizam a empresa, com o objetivo de administrar por competência.

#### **4 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NOS CUSTOS**

Segundo Dutra (2004, p. 13), as organizações baseadas no cenário atual necessitam de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, bem diferente das exigidas até então, de obediência e submissão. Pode-se afirmar que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas com a organização, estimulando a iniciativa das pessoas, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio, o que só é possível caso as pessoas percebam que suas relações com a empresa lhes agregam valor.

Conforme Dutra (2004, p. 17):

O comprometimento das pessoas com a empresa ou o negócio de forma integral – ou seja, mobilizando não somente músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele – gera vantagens competitivas únicas. As pessoas são as depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta da empresa aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio.

Esse modelo de gestão permite à empresa buscar pessoas capacitadas e preparadas para cada função, definindo assim as competências e responsabilidades que cabem a cada uma delas. Essas pessoas, por sua vez, possuem habilidades superiores aos demais e, com isso, fazem com que a empresa se torne competitiva e esteja sempre inovando em produtos e/ou serviços que satisfaçam cada vez mais a seus clientes.

Nesse cenário, o desenvolvimento contínuo das pessoas é fundamental para sustentar o desenvolvimento da organização, uma vez que não é por acaso que as recompensas mais nobres vêm sendo carregadas para estimular e valorizar o desenvolvimento das pessoas, como afirma Dutra (2004, p. 72).

A valorização das pessoas é mediada pelas recompensas por elas recebidas em virtude do trabalho realizado para a organização. (DUTRA, 2004 p. 71). Estas recompensas podem ser entendidas como o alcance das expectativas e das necessidades dos colaboradores, tais como: econômicas, segurança, crescimento pessoal, reconhecimento dentre outras.

Assim, se por um lado as remunerações são maiores, por outro os profissionais desempenham com maior eficiência e eficácia o seu trabalho, agregando maior valor para a empresa, produzindo, portanto, mais e com resultados melhores em produtos ou serviços e diminuindo custos com erros e falhas. Com isso, diminuem, também, os gastos das empresas com contratações, pois, a partir do momento que o colaborador desenvolve atividades na área em que é especializado e na qual possui maior conhecimento técnico e prático, sendo recompensado por isso pela organização, o índice de rotatividade da empresa também diminuirá consideravelmente, o que fortalece as

relações dentro da empresa e torna funcionários mais produtivos e integrados.

Conforme Gonçalves e Santos (2005):

[...] fazer do ambiente de trabalho um local agradável para se trabalhar é diferencial estratégico para as empresas bem sucedidas, pois um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, além de reduzir a rotatividade e os custos por acidentes.

Recrutamento e seleção são processos caros e consomem muito tempo para as organizações, já que a elevada taxa de rotatividade na empresa constitui um dos maiores custos, seja pelo custo de recontração e demissão, seja pela evasão de aprendizagem.

A partir do momento em que os funcionários demandam por melhores condições no trabalho, e os empregadores identificam os benefícios reais dessa “Nova Competência” (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 143), a gestão da qualidade de vida no trabalho será uma realidade para as empresas nacionais e internacionais.

Toda organização que procura obter um crescimento sustentável em suas atividades necessita voltar-se para a sua estrutura interna e para o capital humano que a ela pertence, focando sua visão nas competências humanas e organizacionais, hoje, mais valiosas que o próprio maquinário.

Atualmente, se fala em criação de organizações de aprendizagem (*learning organizations*), e a evasão de um funcionário pode significar muito mais do que a perda de *Know how*, pois se perdem soluções criativas que vêm do desenvolvimento de uma visão sistêmica e domínio pessoal e da reestruturação de modelos mentais de maneira colaborativa. (SENGE, 2000, p. 38).

Percebe-se a relação de custos e atribuição de cargos por competência, confrontando os custos diretamente onerosos de recrutamento e seleção e de demissões e rescisões de contratos de trabalho que causam alta rotatividade de colaboradores, queda de produtividade, e outros custos indiretos que poderiam se transformar em lucratividade se as funções fossem efetuadas por pessoas de competências equivalentes.

As organizações valorizam seus colaboradores e trabalham para mantê-los na organização, formam

equipes coesas e se esforçam em mantê-las motivadas e com condições de trabalho; tudo isso não somente porque ressignificaram seus valores, mas porque esse novo modelo de gestão e valorização das pessoas proporciona retorno financeiro na medida em que o trabalho é mais ágil; em consequência, ocorrem menos acidentes e erros.

## 5 CONCLUSÃO

Há algumas décadas, as empresas buscam reformular seus conceitos e processos. O primeiro caminho trilhado pelas companhias foi investir nos processos para garantir os resultados, porém em relação ao capital intelectual, os valores realmente produtivos – as pessoas – ficaram em segundo plano. Ainda hoje, grande parte das empresas apresenta um perfil que pouco valoriza a gestão dos seres humanos. Entretanto, muitas outras já avançaram nesse novo contexto e mostram que os resultados são positivos, tanto em termos econômicos como sociais e de organização interna.

Observa-se que muitas foram as modificações teóricas e conceituais sobre a gestão de pessoas, e o enfoque hoje se direciona na valorização do capital humano, já que este é a base para o desenvolvimento das organizações, deixando de centrar-se na gestão de cargos para gerir competências coletivas e individuais.

O mercado, assim como a sociedade, é dinâmico, e o indivíduo como ser único ou ser coletivo (ser humano) não é estático, ele busca modificar seu meio, transformar sua vida, adquirir novos saberes e conhecimento. Por muito tempo as empresas não valorizavam essas características das pessoas e as qualificavam apenas como produtos necessários à execução de atividades para os negócios, sem levar em conta a amplitude do conceito de pessoas como ser humano.

A gestão de pessoas por competência é uma das teorias que, gradualmente, será incorporada às empresas e que valoriza esse conceito de indivíduo dinâmico e essencial ao movimento das organizações.

Conclui-se, conforme os objetivos expostos, que a gestão de pessoas por competência eleva o nível de satisfação dos colaboradores, gera maior e melhor produtividade e, em consequência, aumenta a lucratividade, mesmo que os custos não diminuam.

Ainda assim, investindo-se em treinamento, desenvolvimento e melhor remuneração, observa-se que esse investimento tem retorno e elimina os elevados custos com rotatividade, seleção e recrutamento de pessoal, o que torna a empresa mais sólida, eficiente, com maiores possibilidades de crescimento e líder de mercado; o que irá gerar mais lucro.

Também evidencia-se que o sistema burocrático excessivo que determinava cargos e somente elevava a condição do profissional por meio dele, vem sendo substituído pela construção de um trabalho mais coletivo e centrado na importância que cada função, por menor que seja, representa no desenvolvimento dos processos.

Nesse novo contexto, o setor de recursos humanos é responsável por diversas ações de gestão de pessoas por competência, já que são as funções de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, organização de funções e salários, grande parte do novo modelo de reconstrução interna das organizações voltada para as pessoas.

Portanto, os profissionais da área de gestão de pessoas devem se tornar agentes de contínua transformação, desenhando processos e uma cultura que aumente a capacidade da organização de mudança.

Denota-se a escassez de material bibliográfico e demais pesquisas relevantes à temática de gestão de pessoas por competência em relação a custos organizacionais. Dessa maneira, recomenda-se a continuidade de pesquisas abrangentes ao referido conteúdo.

*Abstract*

*The management of people comes being a transforming model in the context of the organizations, breaches the paradigms of the traditional models of administration that see the positions and the technique and starting to value the person as instrument base for the organizacional construction. The work that follows objective to understand to analyze the importance of the management of people for ability, verifying its influence in the costs of the company. It is observed that many had been to the theoretical and conceptual modifications on the management of people, and the approach today, is directed in the valuation of the human capital, since this is the base for the development of the organizations, having left itself to center the management of positions to manage collective and individual abilities. One concludes that the management of people for ability raises the level of satisfaction of the collaborators that generates greater and better productivity and, in consequence increases the profitability, exactly that the costs do not diminish. Still thus, investing in training, development and better remuneration, what it causes costs, it is observed that this investment has return and eliminates the high costs with rotation, election and conscription of staff, becoming the company most solid, efficient and with bigger possibilities to grow and to become leader of market what will go to generate more profit.*

*Keywords: Management of people. Ability. Organizacional competitiveness.*

## REFERÊNCIAS

BARBALHO, C. R. S. **Gestão baseada nas competências**. 2002. Disponível em: <<http://acd.ufrj.br/sibi/snbu/snbu2002/oralpdf/26.a.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2006.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

\_\_\_\_\_. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. S.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FLEURY, M. T. L. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. In: CURSO ABERTO PROGEP FIA /FEA-USP, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1999.

GONÇALVES, G. A. C.; SANTOS, R. Q. Diagnóstico da gestão de pessoas nas indústrias. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br>>. Acesso em: 30 maio 2006.

HIPÓLITO, J. S. **A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos**: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. Dissertação (Mestrado em Administração)–Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

HIRATA, H. Da Polarização das qualificações ao modelo de competência: a evolução do debate no contexto dos novos paradigmas de organização industrial. In: REUNIÃO ANUAL DA SBPC, 44., 1992, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Anped, 1992. p. 6.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2002.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Competing through competences**. London: Hodder & Houghton, 2002.

SENGE, P. M. **A Dança das Mudanças**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STEWART, T. **Capital Intelectual**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

