

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA – UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES, COMPARADO COM O MODELO CONVENCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

PERSONNEL MANAGEMENT BY RACING - AN ANALYSIS OF TALENT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS, COMPARED WITH THE CONVENTIONAL MODEL OF HUMAN RESOURCES

STEFFI ALINE STARK BECKER¹
JOSÉ ANGELO NICÁCIO²

RESUMO: O presente artigo abordou um estudo sobre a gestão de pessoas por competências voltadas para a gestão de talentos em uma organização. Teve como objetivo, apresentar e discutir como o conceito de gestão de pessoas por competência vem ajudando as empresas a identificar e desenvolver os talentos dos profissionais em potencial em uma organização e seus devidos resultados. As pessoas são o ativo mais importante de uma organização, sendo capazes de definir o sucesso ou o insucesso da mesma, sendo assim este recurso tão valioso deve ser gerido de maneira a otimizar os resultados para ambas as partes. Neste contexto, a gestão de talentos vem como um modelo de valorizar as habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos individuais de forma a atingir os objetivos da organização. Inicialmente optou-se pela abordagem teórica, onde foram trabalhados os conceitos de gestão estratégica de pessoas, gestão por competências e gestão de talentos bem como os procedimentos necessários para este modelo de gestão. Posterior a análise teórica realizou-se uma análise comparativa entre o modelo de gestão por competências e o modelo convencional de recursos humanos. No que se refere à metodologia empregada foram utilizadas fontes primárias e secundárias, como livros e artigos que versavam sobre o assunto. Tendo como base diversas bibliografias, pode-se concluir a real importância das pessoas em uma organização, pois é através delas que a empresa aumenta sua competitividade, garantindo sua continuidade no mercado e conseguindo atingir seus objetivos organizacionais tais como o seu crescimento contínuo no mercado e posteriormente, o retorno financeiro.

Palavras-Chave: Gestão estratégica de pessoas, Gestão por competência, Gestão de talentos.

ABSTRACT: The article discussed a study on the management of people with skills focused on talent management, aiming to present and discuss how the concept of people management by competence has helped identify and develop talent in an organization. We know that people are the most important asset of an organization, being able to define your success or failure, so this feature should be managed in order to optimize outcomes for both parties. In this context, talent management comes as a valuation model of skills, abilities, experiences and individual knowledge. Initially we chose to theoretical approach, where they worked the concepts related to the management of people and their skills and talents proper procedures. Later the theoretical analysis carried out a comparative analysis between the model of competency management and conventional model of human resources. The methodology used was based on the use of primary and secondary sources that focused on the subject. Finally, we can conclude the real importance of people in an organization, it is through them that the company increases its competitiveness, ensuring its continuity in the market and achieving their organizational goals such as its continued growth in the market and subsequently return financial.

Key words: Strategic management of people, management by competence, Talent Management.

Sumário: 1 Introdução – 2 Gestão estratégica de pessoas – 3 Análise e coleta dos dados – Considerações finais – Referências.

¹Discente do curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Mal. C. Rondon

²Docente do curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Mal. C. Rondon

1 INTRODUÇÃO

As mudanças contextuais e o alto nível de complexidade do ambiente exercem forte impacto nas organizações. Estas estão cada vez mais enfrentando as questões advindas da globalização, tais como o alto nível da concorrência e exigência por inovações contínuas de produtos e serviços. Estes fatores fortalecem e aumentam a preocupação das empresas quanto a sua competitividade.

Hoje, no ambiente empresarial, os olhos estão voltados para indicadores que asseguram o diferencial no mercado, entre eles estão às competências fundamentais, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, mudanças na estrutura organizacional, inovação e custos de produção, Gramigna (2002, p.1). Através desta comprovação pode-se perceber e comprovar a real importância de um novo olhar para as pessoas, tratando-as como fator estratégico fundamental para que a empresa possa atingir seus objetivos organizacionais.

Investir em pessoas tornou-se primordial para o fortalecimento e crescimento de uma empresa. Neste contexto, a área de recursos humanos teve de se reestruturar, adaptando-se as necessidades, tanto das organizacionais como dos indivíduos que prestam serviços à organização. Desenvolver as habilidades, treinar e motivar os colaboradores passa a fazer parte dos programas estratégicos de uma empresa.

Discursos, antes apenas tidos propaganda, tiveram de começar a serem praticados no dia a dia da empresa, fazendo-se necessário definir planos para tratar da maior riqueza de uma organização, responsável pelo funcionamento da máquina empresarial (GRAMIGNA, 2002, p.1).

Desta forma as empresas estão voltando seus olhares cada vez mais e de maneira mais criteriosos para o capital intelectual presente dentro e fora da organização, em busca de talentos que possam agregar valor e impulsionar o crescimento do negócio. Conhecer as competências de um profissional é o primeiro passo para iniciar um processo de gestão de pessoas voltado para gestão de talentos que visa aprimorar e otimizar a participação do indivíduo dentro de uma organização.

O modelo de gestão de pessoas com foco na gestão de talentos vem como uma forma de melhorar as relações organizacionais. A Gestão de Talentos hoje ocupa um papel privilegiado junto aos demais modelos de Gestões de pessoas, já que são as que determinam o sucesso ou o fracasso de uma organização. Estes modelos consistem em observar, desenvolver e prover pessoas capacitadas para a realização de atividades. Seguindo esta ideia, vem como uma ferramenta que permite identificar e desenvolver pessoas com potenciais dentro de uma organização.

A gestão de pessoas inicia no processo de captação pessoas, onde serão escolhidos os melhores profissionais. Após esta etapa inicia-se o processo de desenvolvimento, onde a empresa precisa conhecer as competências e talentos individuais de cada profissional e buscar formas que permitam aprimorar essas competências e talentos visando atender os objetivos organizacionais da empresa, e

ao mesmo tempo satisfazer as necessidades individuais. A gestão de pessoas por competências culmina na realização, por parte da empresa, de uma avaliação de desempenho, que consiste em analisar se o profissional esta ou não atingindo os objetivos desejados. A avaliação também permite conhecer o potencial de cada individuo.

O presente artigo buscou abordar as questões conceituais referentes à gestão de pessoas com olhar para os talentos organizacionais, sendo utilizada como metodologia, pesquisas bibliográficas tratados de forma qualitativa. Posterior à pesquisa bibliográfica foi realizado uma análise comparativa entre estes conceitos que pode ser chamados de modelos de gestão de pessoas por competências e o sistema de recursos humanos convencional.

Teve como objetivo geral, apresentar e discutir como o conceito de gestão de pessoas por competência vem ajudando as empresas a identificar e desenvolver os talentos dos profissionais em uma organização e seus devidos resultados, que será alcançado através das, análises onde serão verificadas a importância de um sistema de gestão de pessoas por competência e como esta pode ser trabalhada de maneira a identificar os profissionais em potencial dentro da organização e desenvolve-los visando obter o máximo de benefícios recíprocos, comparando este modelo convencional de recursos humanos.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

As pessoas são os alicerces de uma organização, que por sua vez, utiliza suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos individuais como forma de adquirir recursos e alcanças os objetivos da empresa. Sendo assim, a empresa necessita criar formas para administrar e potencializar de forma estratégica a utilização desses recursos tão valiosos para uma organização.

Segundo Chiavenato (2008, p.74) a estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo. O autor conclui a ideia afirmando que as estratégias deve se aproveitar das oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais ao mesmo tempo em que busca aplicar intensamente as forças internas e corrigir as fraquezas internas. Esta leitura de Chiavenato se traduz na utilização do método de análise *SWOT*. Esta é uma das fórmulas mais conhecidas e utilizadas de planejamento, também conhecido como modelo de Harvard. De acordo com Kotler (2007, p.44) a análise *Swot* tem por objetivo avaliar, mediante uma reflexão aprofundada entre todas as áreas da empresa, quais são: as vantagens e desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes (Forças e Fraquezas); os aspectos positivos do entorno que tenham potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa (Oportunidades); e os aspectos negativos do entorno com potencial de comprometer a vantagem competitiva

da empresa (Ameaças). Este conceito pode ser aplicado na área de gestão de pessoas, visando identificar as capacidades individuais internas, e as externas. Conhecendo essas a empresa pode investir estrategicamente no desenvolvimento específico de cada indivíduo.

Planejar estrategicamente a gestão de pessoas em uma organização se tornou fundamental para a sua continuidade no mercado. Os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo significativas mudanças ao longo do tempo devido ao aumento da competitividade. Neste âmbito o mercado de trabalho responde, exigindo dos profissionais alto grau de qualificação, conhecimentos técnicos, competências, iniciativa e criatividade para enfrentar a concorrência e atender as necessidades dos clientes.

Os profissionais de recursos humanos estão revendo seus conceitos, e entrando em um novo panorama organizacional, participando ativamente da elaboração do planejamento estratégico, pois os talentos das pessoas estão sendo considerados como um diferencial estratégico e competitivo das organizações. Esta ideia é defendida por Knapik (2006, p. 26) afirmando que a gestão de pessoas tem cada vez mais ocupado uma posição estratégica nas organizações que buscam obter vantagens competitivas no mercado.

Um dos modelos mais utilizados pelas organizações no que se refere a planejamento estratégico de pessoas é o modelo de gestão por competências que será abordado a seguir.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão por competência consiste em observar, desenvolver e prover pessoas capacitadas para a realização de atividades. Seguindo esta ideia, vem como uma ferramenta que permite identificar e desenvolver pessoas com potenciais dentro de uma organização.

O Conselho Nacional da Educação, órgão do governo brasileiro, define competência profissional no art. 7º da Resolução CNE/CP nº 3: a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico (Brasil, 2002).

Competência é definida por Sargis (*apud* Miranda 2004, p. 115), como a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos com o objetivo de realizar uma atividade. Não obstante, para complementar, Fleury & Fleury (2001, p. 169) ressalta que a competência, “é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem, formação, e à jusante pelo sistema de avaliações”. Portanto, pode-se dizer que as competências são um conjunto de habilidades e conhecimentos que um indivíduo adquire ao longo do tempo, com suas vivências e experiência, e essas competências devem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas para que ele esteja em um ciclo de melhoria contínua.

Conhecer as competências de um profissional é o primeiro passo para iniciar um processo de gestão de talentos que visa aprimorar e otimizar a participação do indivíduo dentro de uma organização que será trabalhado na sequência.

2.2 GESTÃO DE TALENTOS

O estudo sobre o conceito do talento revela-se pertinente no enquadramento competitivo socioeconômico atual. Sendo definido como um conjunto complexo de processos integrados com benefício “óbvio” e fundamental para qualquer organização: o desenvolvimento das potencialidades de seus competidores. A Gestão de Talentos hoje ocupa um papel privilegiado junto aos demais modelos de Gestões de pessoas, já que são as que determinam o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Tanto em períodos de turbulência como em épocas de estabilidade, a gestão de talentos é decisiva para o sucesso de qualquer organização que pretende avançar sobre os desafios de manter verdadeiros talentos. Estas chegaram à conclusão de que o modelo de gestão de talentos permite distinguir empresas de elevado desempenho de empresas medianas carece de demonstração, (MCKIBSEY & COMPANY).

Ter talento não é suficiente, é preciso desenvolvê-lo através de novas competências técnicas e comportamentais, e experiências. E isto requer força de vontade, comprometimento e motivação, (Press & Duarte). Cabe a organização identificar os potenciais talentos e buscar maneiras para desenvolvê-los de modo a criar benefícios para mesma. Os processos utilizados para tal serão abordados a seguir.

2.2.1 Técnicas de gestão de talentos

Os esforços dos profissionais de RH dos últimos anos têm sido para tornar essa prática de gestão cada vez mais acurada e cartesiana. Ao mesmo tempo, busca-se um ferramental disponível para todo tipo de empresa, de mais fácil acesso aos gestores de equipes, e não só aos técnicos de recursos humanos. (NETO, *apud* MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES, 2002, p. 64).

Em linguagem empresarial simples, avaliar potenciais significa antever quão “longe” ou “alto” um determinado indivíduo é capaz de se chegar desde a sua atual posição. NETO, (*apud* Manual de Gestão de pessoas e equipes, 2002, p. 64). Para isso são utilizadas algumas técnicas e ferramentas desenvolvidas na sequência.

2.3 PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE PESSOAS

Uma das grandes dificuldades das organizações atuais é recrutar, captar e selecionar o profissional certo para uma dada vaga de trabalho. Apesar de haver excesso de mão-de-obra no mercado, poucas estão especializadas, o que dificulta

estes processos. Esse panorama demonstra a necessidade de inovar das empresas visando obter e manter os melhores profissionais.

Marras (2011, p.54) afirma que um processo de recrutamento tem início a partir de uma necessidade interna de contratações para a organização.

A captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa focada para encontrar e estabelecer relações de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades organizacionais, tanto presentes como futuras (DUTRA, 2002, p. 81).

Dutra (2002, p. 82) prossegue afirmando que uma das grandes restrições desse processo é o fato de a empresa privilegiar a relação com o mercado externo, relegando para segundo plano o mercado interno. Neste âmbito a empresa deixa de aproveitar os talentos já existentes na empresa.

As vantagens de realizar o recrutamento interno vem pelo fato de o colaborador já estar familiarizado com a empresa, e também pelo fato de o processo ser mais econômico e motivador, Gil (2001, p. 93). Esta concepção também é defendida por Pontes (2008, p. 58) afirmando que como principais fatores, a empresa aproveita melhor do potencial humano das organizações, aumentando, em contrapartida, a motivação dos colaboradores, incentivando a permanência e a fidelidade à organização. O recrutamento externo, por sua vez, permite a empresa introduzir novos conhecimentos, habilidades e competências na organização.

Por esta série de argumentos, Chiavenato (2008, p. 130) defende que a busca das organizações por candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos, visando obter e manter os melhores talentos.

Existem diversas fontes de recrutamento, entre elas Marras (2011, p. 56) destaca: funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, entidades educacionais, outras empresas e agências de emprego.

Em um modelo de gestão de talentos, a forma mais usada é o banco de talentos, onde são registradas todas as competências, habilidades e conhecimentos de uma pessoa, seja ela candidata a uma vaga ou já efetivada, Gramigna (2002, p. 44). Gramigna (2002, p. 45) prossegue afirmando que o banco de talentos favorece uma gestão mais dinâmica e participativa.

No momento que a verificação de performance ocorre e é identificado um perfil de competência em potencial, é possível investir na capacidade potencial futura de um indivíduo (GRAMIGNA, 2002, p. 45).

Após estes processos e métodos, a empresa deve estar ciente de sua responsabilidade em desenvolver as habilidades de seus colaboradores, pois são esses que criam o diferencial de uma organização. Os processos de desenvolvimento de pessoas serão desenvolvidos a seguir.

2.3.1 Desenvolvimento de pessoas

A disposição para adquirir novos saberes e torna-los conhecimentos e habilidades que agreguem valor a empresa e ao indivíduo, é um diferencial de sobrevivência no mundo globalizado. Por isso muitas empresas estão investindo cada vez mais no desenvolvimento de seus colaboradores, não mais apenas em treinamentos.

Para entender-se esta mudança de paradigma é preciso entender os conceitos de treinamento e desenvolvimento. O primeiro está mais focado no presente, em melhorar o desempenho a curto prazo e em corrigir falhas e dificuldades atuais. O segundo está direcionado para o futuro, com foco no desenvolvimento de competências para assumir outros cargos, riscos e responsabilidades, este método deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização, Knapik (2006, p. 214). Esta ideia também é defendida por Marras (2011, p. 158), que afirma que o treinamento prepara o colaborador para tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macro visão do negócio a médio e longo prazo.

Desenvolvimento de pessoas envolve a capacidade de promover um clima interno favorável à participação dos colaboradores, e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento, Dutra (2002, p. 156). Analisando a importância das ações da empresa, conclui-se que para que o desenvolvimento ocorra é preciso que ele faça parte da filosofia da organização.

Os processos relacionados ao desenvolvimento das pessoas são mais aplicáveis à abordagem por competência, isto, pois esta abordagem permite definir o desenvolvimento profissional como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade (DUTRA, 2008, p. 65).

Uma organização irá investir, a médio e longo prazo, em indivíduos que acreditam ser estratégicos a organização. Entre os diversos fatores que a organização adota para realizar suas escolhas, são observadas características como: excelente desempenho, quociente de inteligência, nível de inteligência emocional, qualidades educacionais, espírito de liderança, habilidades negociais, identificação com a cultura da organização, maturidade e motivação, Marras, (2011, p. 158). Após a identificação desses talentos em potencial, cabe à empresa desenvolvê-los para que lhe rendam valores a longo prazo.

As “ações de desenvolvimento devem ser definidas com base nas necessidades de cada pessoa em particular e na premissa de ajudar a pessoa a mobilizar seus pontos fortes para desenvolver-se” Dutra, (2008, p.68). O autor ainda acrescenta que o nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa da organização sobre seu desempenho.

Dutra (2002, p. 126) defende a ideia que o desenvolvimento humano deve andar lado a lado com o desenvolvimento organizacionais, isto pois as organizações transferem conhecimento para as pessoas, preparando-as para enfrentar novas

situações profissionais dentro ou fora da organização. As pessoas em contrapartida ao desenvolverem sua capacidade individual, transfere para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Este ideia se resume no processo “ganha-ganha”, onde ambas as partes, pessoas e organização, sairão beneficiadas.

No contexto atual percebe a importância de desenvolver pessoas de forma estratégica. Cabe a empresa oferecer oportunidades, e as pessoas se utilizarem dela da melhor forma possível. As empresas esperam que o investimento realizado lhes deem retornos, para isso ela se utiliza de métodos de avaliações, que são capazes de medir o desempenho do indivíduo, com relação a esses métodos, serão tratados no tópico a seguir.

2.3.2 Avaliação dos resultados e acompanhamento de pessoas

A avaliação de potencial é considerada um dos assuntos mais complexos e delicados nos processos de gestão de RH. Talvez por isso poucas empresas, de fato, possuam um programa efetivo e estruturado nesta área, Neto (*apud* Manual de Gestão de pessoas e equipes, 2002, p. 63). As pessoas são o maior ativo de uma empresa, por isso um erro nesta área pode prejudicar as estratégias organizacionais.

Segundo França (2009, p. 115) a avaliação de resultados se baseia no julgamento e apreciação a partir dos objetivos da gestão de pessoas da organização, onde são verificados se eles foram alcançados com o uso eficiente dos recursos. Marras (2011, p. 165) complementa afirmando que a avaliação de desempenho é um instrumento que permite ao gestor mensurar os resultados obtidos por um colaborador em um período e área específicos.

De acordo com Dutra (2002, p. 162) pode-se avaliar o desempenho de uma pessoa em três dimensões que interagem entre si e que devem ser avaliadas de forma diferente, são elas: o desenvolvimento que determina a expectativa de desempenho da pessoa; o esforço que difere de seu desenvolvimento em função da qualidade de seu trabalho; e o comportamento que pode afetar tanto o desenvolvimento como o esforço individual. Essas dimensões também podem ser denominadas como conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA – de uma pessoa (MARRAS, 2011, p. 165).

A avaliação de desempenho tem o propósito de diagnosticar e analisar o desempenho individual do funcionário, promovendo crescimento pessoal e profissional, França (2009, p.116). Com esta avaliação é possível verificar se os investimentos em desenvolvimento de pessoas estão dando o retorno previsto, permite a empresa, também, estabelecer um panorama de suas ações, permitindo com que ela possa direcionar de forma mais eficiente os programas de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Marras (2011, p. 166) apresenta as inúmeras vantagens na utilização do instrumento de avaliação de desempenho, entre as quais: descobrir o surgimento de

novos talentos na organização; facilitar o autodesenvolvimento do colaborador e identificar as necessidades de aperfeiçoamento. Todas essas vantagens trarão a longo prazo, inúmeras benefícios aos colaboradores e em contrapartida, gerarão vantagens competitivas a organização.

Marras (2011, p. 171) ressalta a importância de o avaliador se manter imparcial no processo avaliativo. Por isso é aconselhado que a avaliação seja executada por mais de um profissional.

Levando em consideração a importância da imparcialidade, um dos métodos de avaliação mais utilizados e eficientes é o de avaliação 360°. Esse método segundo França (2009, p. 124) consiste na utilização de retornos (*feedback*) que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número de canais e direções. A sistemática prevê o recebimento de diversos *feedbacks* de pessoas situadas em diferentes posições em torno do avaliador, tanto dentro da organização como fora dela, Gramigna (2002, p. 90). Este método se caracteriza pelo fato de a avaliação não vir de uma única fonte, o que aumenta o nível de imparcialidade.

Torna-se extremamente importante pensar em um programa de avaliação de desempenho que, além de cumprir seu papel principal, faça com que o avaliador e avaliados encontrem um clima organizacional favorável à aproximação e fortalecimento, de forma saudável, a relação que permeia entre ambos, tanto do campo profissional como do pessoal. Esse ambiente permite ao avaliador avaliar de forma íntegra e imparcial, visando manter e desenvolver os colaboradores com competências e talentos.

3 ANÁLISE E COLETA DOS DADOS

Para realizar uma análise comparativa se faz necessário trabalhar uma análise histórica, que permite comparações entre os modelos de gestão de pessoas por competências e o sistema de recursos humanos convencional, sendo estabelecidas comparações entre os dois modelos.

Já no século passado, as pessoas eram reconhecidas como fator importância de uma organização. As discussões com relação a esse tema tiveram início na administração científica, onde os precursores foram Taylor e Ford. Na escola das relações humanas, os estudos foram mais aprofundados, sendo constatados que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos em uma situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores ajudem a empresa a atingir seus objetivos organizacionais e em contrapartida, tenham suas necessidades sociais e psicológicas atendidas (GIL, 2001, p. 19).

Apesar das discussões no que tange a administração de pessoas serem muito antiga, muitas empresas desconsideram as pessoas como um fator estratégico, esta afirmação pode ser comprovada na afirmação de Ulrich (2000, p. 36) atualmente, na

maioria das empresas, o RH tem como principal papel a fiscalização quanto aos cumprimentos das políticas e normas das organizações. Trabalhando com a parte burocrática que trata de aspectos como a admissão e demissão, gerencia os benefícios e administra decisões de remuneração feitas por outros. Oliveira (2000, p. 11) destaca que a rotina do departamento de recursos humanos se baseia no recolhimento de impostos, folha de pagamento, seleção e contratação e treinamento de pessoal e outras atividades que atendem a legislação trabalhista e previdenciária.

As pessoas são os alicerces de uma organização, que por sua vez, utiliza suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos individuais como forma de adquirir recursos e alcanças os objetivos da empresa. Baseados nestes argumentos e em conjunto com os fatores econômicos, onde o mercado é altamente concorrencial, se vê a necessidade de realinhamento das praticas de gestão, Gramigna (2002, p. 1). Uma das áreas que mais teve mudanças foi a área de recursos humanos que passou, de cumpridores de legislação para área estratégica da organização. Isto, pois como visto anteriormente, as pessoa passaram a ser consideradas como o ativo mais importante de uma organização, pois é através de seu trabalho que a empresa consegue se manter competitiva em um mercado altamente concorrencial.

Contudo, como já ressaltado, as discussões que permeiam e conceituam a área de RH são muito antigas, mesmo assim, há muita dificuldade em comparar bibliograficamente os dois modelos. Apesar das indicações bibliográficas comprovarem a importância das pessoas na organização, muitas empresas não praticam os conceitos de gestão de pessoas na integra, restringindo esta área às questões burocráticas conforme citado anteriormente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual, onde as organizações, buscam estar mais competitivas sem perder a qualidade de seus produtos, voltaram seus olhos para o tema competência e gestão de talentos.

Na Era Industrial as empresas viam seus funcionários apenas como maquinas de produção, força braçal, não possuíam benefícios algum, suas opiniões não eram relevadas. Mas na nova Era ocorreram muitas mudanças, em especial a forma de enxergar as pessoas dentro de uma organização.

A concorrência cada dia está aumentando o que faz com que as empresas busquem criar um diferencial para conquistar o mercado interno e externo. Para criar esses diferenciais não basta apenas tecnologias de ponta, pois as tecnologias nada são sem uma pessoa que saiba as gerir de forma eficiente e eficaz, otimizando sua capacidade para o constante crescimento da empresa. Desta fora as empresas estão voltando seus olhares cada vez mais e de maneira mais criteriosos para o capital intelectual presentes dentro e fora da organização, indo em busca de talentos que

possam agregar valor e impulsionar o crescimento do negócio.

Mesmo com todas essas mudanças, acompanhadas por um excesso de informações, muitas empresas ainda vem seus funcionários apenas como mera mão-de-obra, não dando valor ao capital intelectual presente em seus colaboradores, deixando que profissionais talentosos passem despercebidos em sua organização, engessando a evolução e o crescimento de ambas as partes.

Grande parte das organizações estão travadas em um sistema de Recursos Humanos convencional, que não está preparado para fazer uma correta Gestão de pessoas e Talentos. Isto pois como visto no decorrer do artigo, muitas empresa não aplicam os conceitos de gestão de pessoas, trabalhando unicamente com um modelo de RH que foca os seus trabalhos nas questões burocráticas relacionadas aos funcionários.

Em contrapartida, muitas organizações, principalmente de grande porte, já possuem um modelos de gestão de pessoas que visa desenvolver o colaborador para que essa ao ser beneficiado, gere retornos para a própria organização. Dentro do modelos de gestões de pessoas, a gestão de talentos hoje ocupa um papel privilegiado, de imprescindível importância, já que são as pessoas que determinam o sucesso ou o fracasso de uma organização.

As pessoas são os alicerces de uma organização, que por sua vez, utiliza suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos individuais como forma de adquirir recursos e alcanças os objetivos da empresa. Este constatação comprova a importância da gestão de pessoas e talentos em uma organização. Cabe a organização identificar os potenciais talentos e buscar maneiras para desenvolvê-los de modo a criar benefícios para ambas a longo prazo.

Em fim, aplicar um modelo de gestão de pessoa com ênfase na gestão de pessoas, sem duvidas, é fundamental para uma empresa ter continuidade no mercado. Pois é através das pessoas que a empresa consegue atingir seus objetivos organizacionais. Porem, este conceito ainda não é plenamente utilizado pelas empresas, o que abre um viés para mais estudos que comprovem a essencialidade de gerir pessoas e talentos.

REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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. 169 p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH – conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

PRESS, Mauro; DUARTE, Debora. **Gestão de talentos**. Disponível em: <www.maksuri.com/Artigo%20Gest%C3%A3o%20de%20Talentos.htm>. Acesso em: 03 jun 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

KANIPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Editora IBPEX, 2006.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de procedimentos na gestão de pessoas**: elaboração de modelos. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 5.ed. São Paulo: LTR, 2008.

SARGIS, Caroline. Le processus d'identification des compétences clés: proposition d'un mode opératoire. In: **CONGRÈS ASAC-IFSAM**, 2000, Montréal. Apud. MIRANDA Silvânia Vieira - Identificando competências informacionais. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004.

ULRICH Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.