

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS: REVISÃO DE LITERATURA

SKILLS MANAGEMENT WITH A FOCUS ON DEVELOPMENT AND TALENT RETENTION: LITERATURE REVIEW

82

Daiane de Fátima Pavinato de Almeida¹, Diógenes Aparecido de Almeida²

1- *Docente da Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco” (FATEC – Itapira); 2- Docente da Escola Técnica Estadual “João Maria Stevanatto (ETEC – Itapira).*

Contato: daiane.almeida@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo estudar o modelo de gestão por competências com foco na retenção de talentos, visto que as competências estão cada vez mais presentes nas práticas de Recursos Humanos e na compreensão e atuação profissional dos indivíduos. Levando-se em consideração a importância das pessoas para as organizações como diferencial competitivo e de sucesso, esse tema se faz relevante e traz análises importantes sobre gestão de pessoas. Para isso, foram realizados estudos teóricos do tema central do trabalho e das práticas de recursos humanos vinculadas à gestão por competências, visando explorar conceitualmente o tema competências e sua relação com a retenção de talentos. Neste caso, a metodologia utilizada foi de pesquisa explicativa, com revisão bibliográfica dos temas relevantes à proposta deste artigo, que serão apresentados em sequência: gestão estratégica de Recursos Humanos, gestão por competências, competências individuais e programa de gestão por competências. Para embasamento deste artigo, foi utilizado como referência o Trabalho de Graduação original, desenvolvido pela autora em 2009, eleito a melhor monografia da área de Administração do mesmo ano, transformado em artigo que foi publicado em livro da PUC Campinas¹. Assim, o trabalho de graduação original vem sendo revisitado, de forma mais específica e no formato de artigo científico, para trazer um desmembramento com foco em gestão por competências e retenção de talentos.

Palavras Chave: Talentos. Recursos humanos. Competências. Gestão por competências.

¹ PAVINATO, D. F. M. **Desenvolvimento e retenção de talentos com base no modelo de gestão por competências**- estudo e proposta de implantação em uma organização de médio porte. In: PRISCO NETO, F. (org.). *Melhores Trabalhos de Curso 2009*. Centro de Economia e Administração. Campinas: Editora Ideias & Letras, 2010.

ABSTRACT

This article aims to study the competency management model with a focus on talent retention, since competencies are increasingly present in Human Resources practices and in the understanding and professional performance of individuals. Taking into account the importance of people to organizations as a competitive and successful differential, this theme is relevant and brings important analyzes on people management. To this end, theoretical studies were carried out on the central theme of work and human resources practices linked to competency management, aiming to conceptually explore the theme of competences and their relationship with talent retention. In this case, the methodology used was an explanatory research, with a bibliographic review of the themes relevant to the proposal of this article, which will be presented in sequence: strategic management of Human Resources, management by competencies, individual competencies and a competency management program. As a basis for this article, the original Undergraduate Work developed by the author in 2009 was used as a reference, which was elected the best Administration undergraduate work of the same year and published in a book by PUC Campinas. Thus, the original undergraduate work has been revisited, in a more specific way and in the format of a scientific article, to bring about a break up with a focus on management by skills and talent retention.

Keywords: Talents. Human resources, skills. Management by skills.

INTRODUÇÃO

As pessoas, também denominadas capital humano, são o maior patrimônio das organizações. São elas que garantem às corporações um verdadeiro diferencial de competitividade, afinal todos os processos organizacionais passam por pessoas, que planejam, elaboram, executam, implementam melhorias, produzem e entregam soluções e resultados. Nesse sentido, um ponto importante a ser analisado é quais estratégias as organizações têm adotado para se tornarem mais competitivas, especialmente na atuação da área de Recursos Humanos, que é principal responsável pela gestão de pessoas.

Visando explorar essa temática que se mostra tão importante para empresas e profissionais, este estudo será direcionado para a análise da gestão por competências, retenção de talentos e gestão estratégica de Recursos Humanos, buscando, por meio de uma análise da revisão da literatura, apresentar um plano ou proposta de programa de gestão por competências como forma de atuação estratégia de retenção de talentos.

METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa com finalidade explicativa, com objetivo de identificar práticas de desenvolvimento e retenção de talentos com base no modelo de gestão por competências, por meio de pesquisa bibliográfica realizada em livros, artigos, teses, dissertações e documentos eletrônicos para a obtenção do referencial teórico sobre o assunto.

84

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado a seguir abordará os seguintes temas: gestão estratégica de Recursos Humanos, gestão por competências, competências individuais e programa de gestão por competências, visando um aprofundamento teórico que seja base para a proposta objetivada.

Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A área de recursos humanos, na atual era da informação, assume um papel cada vez mais estratégico, passando a ser uma área voltada para o futuro, para o destino das organizações (CHIAVENATO, 1999, p. 40). Nesse contexto, marcado por mudanças constantes, o adequado gerenciamento das pessoas é fator chave para o sucesso de qualquer negócio. É principalmente através de pessoas que se promovem as mudanças organizacionais e se obtém vantagem competitiva (GUILLARDI; OLIVA, 2007, p. 3).

O foco das organizações, portanto, deve ser administrar estrategicamente seus recursos humanos. Aliás, “em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas” (ORLICKAS, 2001, p. 29).

Gramigna (2002, p. 29) defende com propriedade que os talentos constituem a verdadeira riqueza das organizações. Chaves (2007, p. 44) acrescenta que as pessoas representam o motor que impulsiona as empresas ao sucesso e Chiavenato (1999, p. 7) finaliza definindo-as como “parceiros organizacionais” que alavancam as empresas rumo aos objetivos globais.

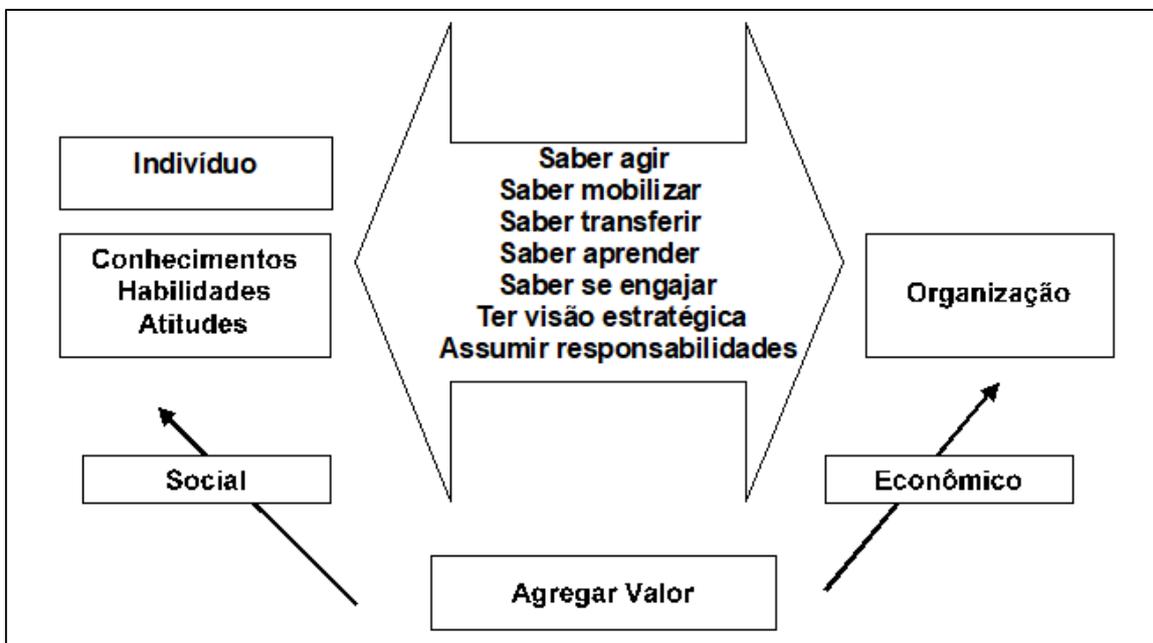
Diante do evidente papel estratégico da força humana, é consequência inevitável o aumento da competitividade por indivíduos talentosos entre as organizações. Surge, portanto, um dos maiores desafios das empresas contemporâneas: a acirrada disputa por talentos, isto é, profissionais diferenciados e talentosos.

A Gestão por Competências

Organizações que atuam em um mesmo mercado e que trabalham com produtos similares podem apresentar desempenhos muito diferentes. As competências, segundo Hanashiro et al. (2008, p. 217), são um dos fatores fundamentais para que as organizações possam obter um diferencial competitivo (HANASHIRO et al., 2008).

Nesse sentido, Fleury (2002, p. 55) completa sintetizando o conceito de competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Carbone et al. (2006, p. 43) complementam que competências humanas são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agreguem valor a pessoas e organizações”. Tão importante se mostram essas definições, que a ideia expressa por esses autores é ilustrada abaixo.

Figura 1. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: adaptado de Fleury (2002, p. 55).

Pode-se notar que as competências representam fonte de valor para pessoas e organizações. Levy-Leboyer, citado por Gramigna (2002, p. 15), define competências como sendo repertórios de conhecimentos e capacitações que indivíduos ou organizações dominam de formas diferentes, uns melhores do que outros, fazendo-os eficazes em uma determinada situação.

Carbone et al. (2006, p. 43) reforçam que a competência não deve ser entendida simplesmente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à execução de dada função, mas também “como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”.

Pode-se dizer, então, que as competências resultam da mobilização de uma combinação de recursos e insumos (conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões das competências). O conhecimento refere-se ao saber acumulado ao longo da vida do indivíduo, as informações que ele detém e que exercem impacto sobre seu comportamento. A habilidade é a transformação do conhecimento em ação, na prática. A atitude corresponde ao sentimento ou predisposição do indivíduo, está ligada a aspectos sociais e afetivos que determinam sua conduta (CARBONE et al., 2006, p. 44-45).

Gramigna (2002, p. 18-20) complementa, utilizando a metáfora da árvore das competências do Dr. Kellner, que compara o desenvolvimento de competências humanas ao crescimento de uma árvore. Nela, a raiz corresponde a atitudes ou conjunto de valores, crenças e princípios formados ao longo da vida. O tronco, ao conhecimento ou conjunto de informações armazenadas pelos indivíduos que, quanto maior, mais a competência se fortalece, melhorando seu desempenho diário. E a copa corresponde às habilidades, que a autora define como a “atuação com talento, capacidade e técnica, que gera resultados positivos”.

Competências Individuais

“A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico”, ela não se restringe ao estoque de conhecimentos individuais e muito menos se encontra presa à tarefa. O conceito de competências extrapola o conceito de qualificação, ele envolve a capacidade de os indivíduos irem além do esperado, tomarem iniciativa, usarem de criatividade e serem responsáveis e reconhecidos por isso (FLEURY, 2002, p. 54-55).

As competências individuais podem ser categorizadas em três grandes blocos: competências técnicas profissionais: competências específicas para cada

cargo ou função; competências sociais: competências necessárias para a interação entre os indivíduos e competências de negócio: relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos e relação com o macroambiente organizacional (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001, p. 192-193).

Nesse sentido, por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho, os indivíduos podem expressar ou revelar suas competências. As competências descritas sob a forma de comportamentos observáveis, podem servir de modelo de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho e outro dos recursos ou dimensões da competência (CARBONE ET AL., 2006, p. 46-48). Os Quadros 1 e 2 exemplificam essa explicação.

Quadro 1. Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho (comportamentos observáveis no trabalho).

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementa ações para incrementar o volume de negócios.▪ Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades negociais.▪ Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados.▪ Elabora planos para atingir as metas definidas.
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none">▪ Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar.▪ Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe.▪ Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe.▪ Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.

Fonte: adaptado de Carbone et al. (2006, p. 46).

Quadro 2. Exemplos de recursos ou dimensões da competência - “Prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência”.

Dimensão da Competência	Descrição
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none">▪ Princípios de contabilidade e finanças.▪ Produtos e serviços bancários.▪ Princípios de relações humanas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">▪ Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.▪ Habilidade para argumentar de maneira convincente.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none">▪ Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade).▪ Respeito à privacidade do cliente.▪ Predisposição para aprimorar-se continuamente.

Fonte: adaptado de Carbone et al. (2006, p. 47).

Gestão de Pessoas com base em Competências

O número de empresas que têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão vem aumentando cada vez mais. Isso porque esse modelo de gestão visa “orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (CARBONE et al., 2006, p. 50).

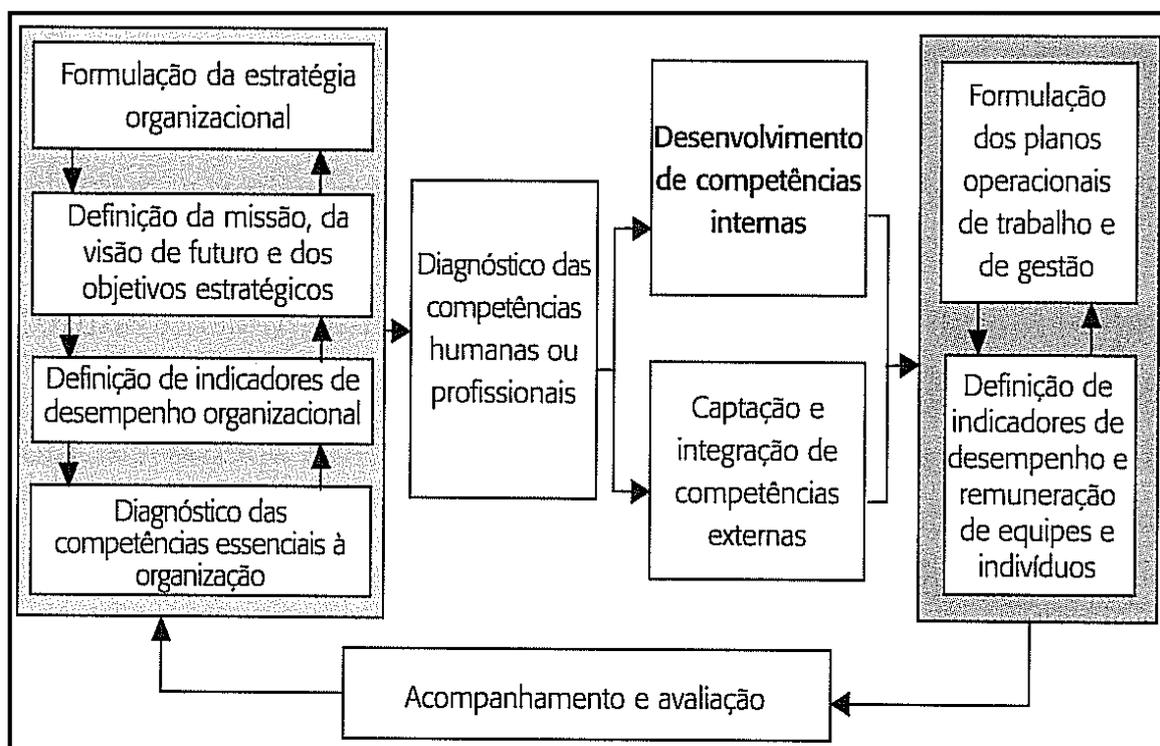
Brandão e Guimarães (2001), citados por Carbone et al. (2006, p. 50-55), esclarecem que o modelo de gestão por competências envolve um processo contínuo que se inicia na formulação da estratégia organizacional, quando são definidos a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da empresa. Assim, define-se a missão ou razão da existência da organização, a visão ou estado futuro desejado por ela (visão) e os objetivos estratégicos, projetos ou planos que pretende atingir em certo período. Pode-se ainda definir os indicadores de desempenho e metas no nível organizacional e as competências necessárias ao alcance do desempenho planejado.

A partir daí, pode-se mapear ou diagnosticar as competências humanas e organizacionais em termos do *gap* (lacuna) existente entre as competências necessárias e as já existentes na empresa, visando identificar discrepâncias e planejar ações para minimizá-las. Quando não são tomadas as ações necessárias, o *gap* de competências tende a crescer, devido às incessantes mudanças que aumentam a exigência de novas competências e pela tendência natural de competências atuais se tornarem obsoletas ao longo do tempo.

É imprescindível a realização de mapeamentos e planejamentos periódicos no diz respeito à captação e ao desenvolvimento de competências, que envolve os sistemas de recrutamento e seleção de pessoas, enquanto o desenvolvimento diz respeito ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização. A partir daí pode-se elaborar os planos operacionais e de gestão e seus correspondentes indicadores de desempenho e remuneração.

Para completar, existe uma etapa de *feedback* ou retroalimentação, quando há acompanhamento e avaliação dentro de uma visão sistêmica, comparando-se resultados reais e planejados, identificando e corrigindo eventuais desvios. Todo esse processo é esquematizado na FIGURA 4, para melhor entendimento desse modelo de gestão:

Figura 2. Modelo de gestão por competências.



Fonte: Adaptado de Guimarães et al. (2001), citado por Carbone et al. (2006, p. 50).

Pode-se afirmar que o conceito de competências permitiu o surgimento de um modelo de gestão de pessoas mais alinhado com as expectativas individuais e organizacionais. Como vantagens desse modelo de gestão para as organizações destaca-se a obtenção de maior flexibilidade, simplicidade e transparência, maior otimização de recursos, direcionamento dos investimentos no desenvolvimento profissional, capacidade de atrair, reter e potencializar talentos e maior equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Para as pessoas, as principais vantagens são a obtenção de horizontes profissionais claros e com critérios definidos, a remuneração compatível com o mercado e com a complexidade de suas realizações, o estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação e por terem condições claras e objetivas em relação à mobilidade entre carreiras (DUTRA et al., 2001, p. 42).

Programa de Gestão por Competências

Segundo Gramigna (2002, p. 21-30), a implantação de um programa de gestão por competências é realizada por meio de cinco blocos de intervenção: 1) sensibilização, 2) definição de perfis, 3) avaliação de potencial e formação do banco de talentos, 4) capacitação e 5) gestão do desempenho. A seguir, é feito o detalhamento de cada um desses blocos.

O primeiro passo, denominado sensibilização, significa obter o envolvimento das pessoas-chave da organização, o que facilita a venda da ideia à direção da empresa. Esse processo pode ocorrer de várias maneiras, como a realização de reuniões e fóruns de discussão, oferta de seminários e palestras orientativas, divulgação por meio dos canais de comunicação internos e incentivo à participação dos gestores em grupos de discussão e estudo sobre o tema.

Após o envolvimento dessas pessoas principais e da aprovação da diretoria, parte-se para a preparação do ambiente para a coleta de dados. É importante a certificação de que as diretrizes e missões setoriais estão alinhadas à missão da empresa, a comprovação de que as atividades de cada setor estão descritas de forma objetiva, a avaliação dos riscos do projeto e suas estratégias e a negociação das responsabilidades. (GRAMIGNA, 2002, p. 22)

O segundo passo é a definição de perfis, que é basicamente a definição das competências essenciais e básicas de cada grupo de funções, o que pode ser feito por meio de uma consultoria externa ou interna.

A seguir, ocorre o mapeamento de competências, que tem como objetivo identificar o *gap* ou lacuna de competências ou a divergência existente entre as competências necessárias para a concretização da estratégia corporativa e as internas que já existem na empresa (CARBONE et al., 2006, p. 55-56).

A descrição de uma competência reflete um desempenho, performance ou comportamento esperado, indicando o que o profissional é capaz de fazer, assim, deve ser feita utilizando-se um verbo e um objeto de ação, como por exemplo, “realiza análises financeiras”. (CARBONE et al., 2006, p. 56). Além disso, pode-se acrescentar ao comportamento uma condição e um critério, como exemplificado no Quadro 3:

Quadro 3. Condições e critérios de qualidade associados a competências humanas.

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita textos	Sem erros de digitação	Usando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

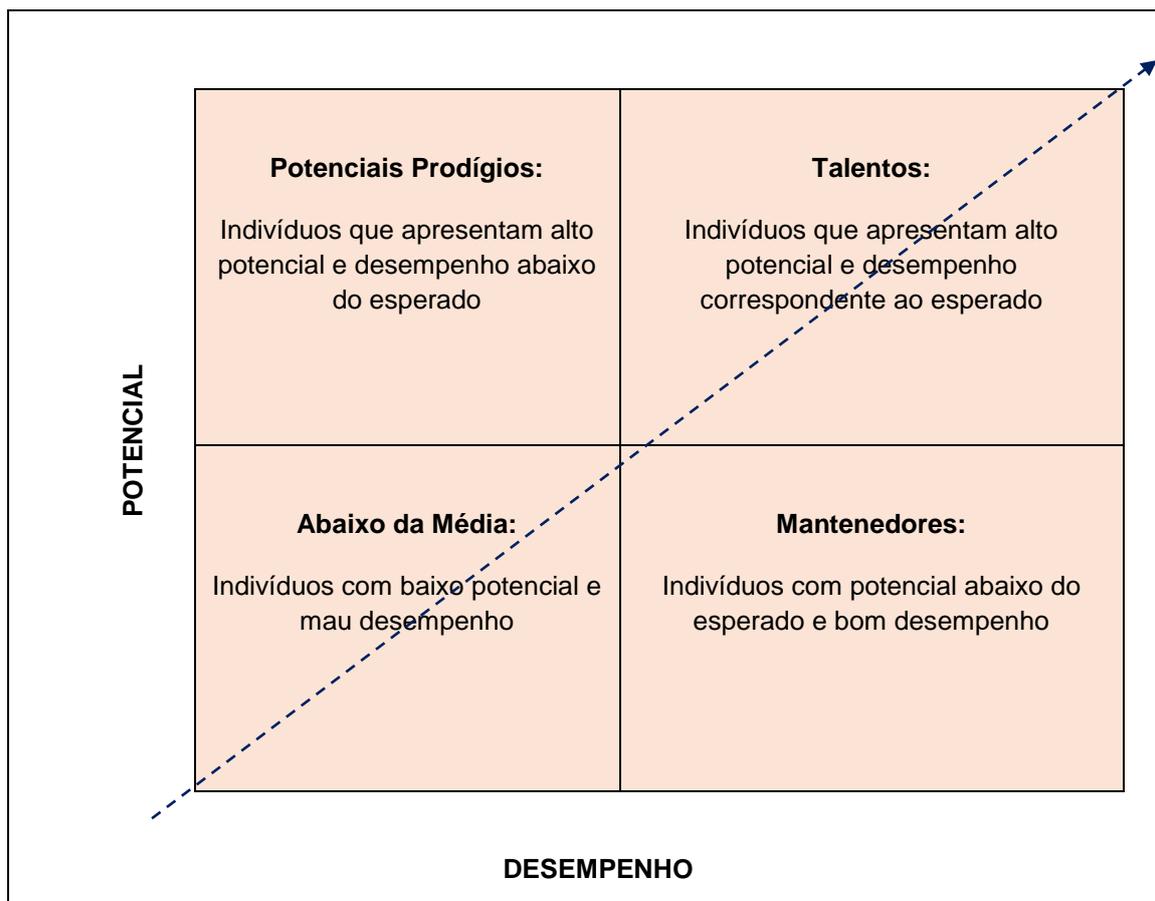
Fonte: adaptado de Carbone et al. (2006, p. 57).

O próximo passo é a Avaliação de Potencial e Formação do Banco de Talentos, com a realização de entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, que formarão um Banco de Identificação de Talentos (BIT). De acordo com Gramigna (2002, p. 44), “na gestão de competências é fundamental conhecer a força de trabalho disponível, identificando pontos de excelência e de insuficiência de cada colaborador”. O banco de talentos serve de base para decisões organizacionais, trazendo em evidência o capital intelectual existente na empresa. Para medir o potencial da equipe algumas ferramentas como auto avaliação, avaliação de desempenho, observação no posto de trabalho, aplicação de testes de mapeamento de potencial, realização de entrevistas e avaliação por meio de situações-teste que simulam a realidade, podem ser importantes.

Depois de concluído o banco de talentos, passa-se à fase de capacitação, que envolve o desenvolvimento da equipe, uma vez que a filosofia do modelo de

competências se baseia na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento das pessoas. Como os dados do BIT, as pessoas podem ser distribuídas em quatro grupos, como apresentado na Figura 2 (GRAMIGNA, 2002, p. 27-28):

Figura 2. Análise dos profissionais quanto ao potencial e ao desempenho.



Fonte: adaptado de Gramigna (2002, p. 28).

Como análise da figura acima, pode-se observar que os profissionais identificados como “abaixo da média” demandam uma análise cuidadosa, para identificar os motivos do baixo desempenho, sendo importante fornecer um *feedback* sobre sua situação, orientá-los e verificar se eles se adequam a outras funções disponíveis na empresa.

O grupo dos “mantenedores”, constituído por indivíduos dedicados, conseguem apresentar um bom desempenho, apesar do potencial médio. Neste caso, é importante que se desenvolvam programas de desenvolvimento para capacitação contínua.

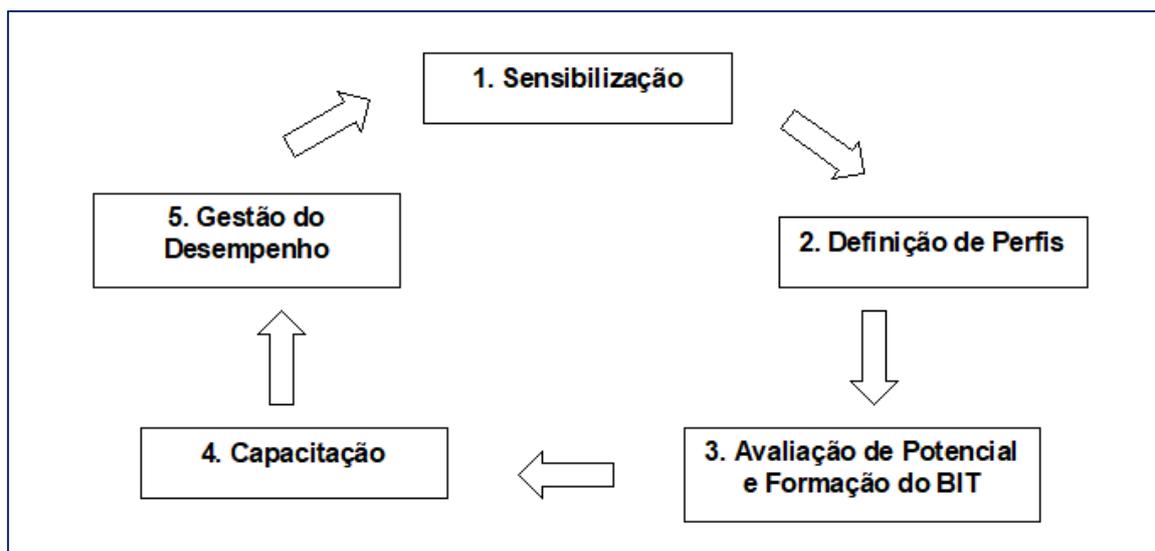
Os “potenciais prodígios”, por sua vez, apesar de terem alto potencial, apresentam baixo desempenho, o que demanda uma investigação sobre motivos que para tal (desmotivação, ambiente de trabalho desfavorável, liderança pouco estimuladora, trabalho pouco desafiador, atuação em função incompatível com seu potencial ou falta de reconhecimento). O importante é que sejam sempre tomadas as ações adequadas para a tratativa destes casos.

Por fim, os “talentos” constituem a grande riqueza das organizações. Este grupo necessita de cuidado especial e atenção. É essencial que a organização desenvolva um programa de desenvolvimento específico de retenção para este grupo. São indivíduos que se sentem valorizados ao participarem de projetos desafiadores, quando tem suas responsabilidades ampliadas, sentem que a empresa investe em sua carreira, participam de treinamentos, são reconhecidos ou têm a oportunidade de atuar como coordenadores ou líderes de equipe.

Seguindo as fases do programa de Gestão por Competências, a última fase, a “Gestão por Desempenho”, envolve a avaliação dos resultados das etapas anteriores, a mensuração dos resultados e a análise evolução ou involução no desempenho das pessoas. Gramigna (2002, p. 30) enfatiza que nesta fase deve-se evitar a vinculação direta a promoções ou vantagens financeiras, adotar o processo como mais uma regra, imposta pela empresa ou ainda implementar o programa sem preparar antecipadamente toda a organização para a cultura do *feedback*.

Todo o processo de implantação do programa de gestão por competências pode ser visualizado de forma esquematizada na Figura 3:

Figura 3. O processo de implantação de um programa de gestão por competências.



Fonte: adaptado de Gramigna (2002, p. 30).

Esse processo representa o objetivo estabelecido pelo trabalho e traz de forma bastante prática, completa e aplicável um programa de gestão por competências, levando em consideração a retenção de talentos.

DISCUSSÃO

94

A temática pesquisada e apresentada neste trabalho se mostra de suma importância para o diferencial competitivo das organizações. A gestão estratégica de Recursos Humanos se fortalece quando é vinculada à gestão por competências, para uma melhor compreensão e aplicação de todas as ferramentas e abordagens que esse modelo de gestão traz.

As competências são entendidas como fonte de valor para indivíduos e organizações. Desde o estudo das competências individuais, o quanto são importantes em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, também definidas como uma ação responsável que possibilita a entrega de performance e resultados.

A Gestão por Competências se mostra como um processo completo e contínuo, fazendo-se entender também como uma filosofia de gestão. Esse processo se faz tão importante e estratégico que é vinculado à identidade organizacional, isto é, deve considerar e estar alinhado à missão, visão, valores e objetivos estratégicos da empresa para que se implemente de forma assertiva e eficaz.

O foco deste artigo é apresentar o programa de gestão por competências, que é abordado de forma muito objetiva por Gramigna, envolvendo os cinco blocos de intervenção: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho. Fica claro que a implantação desse modelo de gestão é um processo contínuo e cada etapa, essencial para o sucesso do programa.

A fase de sensibilização na prática deve ser bem elaborada e atingir as pessoas chaves da organização, obtendo seu envolvimento que será fundamental para as próximas fases. Ao iniciar a coleta de dados, deve-se buscar também um alinhamento das áreas com a empresa de forma sistêmica e integrada. A fase da definição dos perfis também merece atenção especial na definição das competências essenciais que nortearão o programa, por isso tão importante a participação de especialistas no tema, com indicação de consultorias que poderão ajudar e traçar essas competências com maior assertividade.

Após obtido o engajamento das partes envolvidas e a definição das competências, é feito o mapeamento, comparando-se o que a empresa tem e o que necessita em termos de competências para o alcance de seus objetivos e estratégias. A seguir, é possível elaborar o banco de talentos, que resulta das

avaliações e diagnósticos para identificar a força de trabalho existente, com seus pontos de excelência e insuficiência, possibilitando melhor direcionamento das competências existentes e ações para o desenvolvimento de competências identificadas, que compõe a próxima fase, de capacitação.

Para chegar finalmente à fase da Gestão por Desempenho, com avaliação dos resultados das etapas anteriores, bem como a evolução do desempenho das pessoas, com atenção ao feedback, à comunicação e às formas de reconhecimento adequadas. Para cada perfil de colaborador, é importante que sejam tomadas as ações adequadas e a identificação dos perfis, conforme apresentado na Figura 4 auxilia muito o direcionamento nas ações.

Assim, conclui-se que o diagnóstico, avaliação e análise da organização e de seus profissionais sob a ótica das competências, possibilita uma atuação direcionada para o desenvolvimento e a evolução, que para as empresas representam solidez, competitividade e melhores resultados e, para as pessoas, oportunidades de desenvolvimento e crescimento, e consequente fidelização.

Por fim, pode-se chegar ao objetivo do desenvolvimento e retenção de talentos por meio da Gestão por Competências, merecendo destaque alguns pontos principais:

- ✓ A implantação do modelo de gestão por competências deve estar alinhada à missão, visão, valores e objetivos estratégicos da empresa;
- ✓ Cada fase apresentada é essencial ao processo como um todo e requer atenção, engajamento e um sistema de comunicação eficaz para melhores resultados;
- ✓ Se faz essencial mapear e identificar a força de trabalho existente, pois são as pessoas o motor que impulsiona as organizações ao sucesso e, avaliar, desenvolver e capacitar talentos de acordo com sua individualidade e perfil de competências, se mostra estratégico para resultados organizacionais e para a retenção de talentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento deste estudo, foi evidenciado o quanto pessoas e organizações podem ser muito beneficiadas com o sistema de gestão por competências, portanto o estudo sobre o tema e suas ramificações nas áreas de atuação se faz importante para melhores práticas de gestão, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento de todos os envolvidos.

Apesar dos estudos originais que embasaram a elaboração do presente artigo datarem de uma década, não houve alterações do ponto de vista conceitual que desabonem essas informações, pelo contrário, esses autores continuam

sendo referência nos temas abordados e trazem uma abordagem muito importante acerca do tema Gestão por Competências.

Por meio da releitura realizada, foi possível desenvolver uma visão mais crítica e aprofundada do tema, que possibilitou uma nova construção a partir de informações já existentes, sendo possível estabelecer alguns pontos importantes e apresentar a proposta para implantação da Gestão por Competências.

A partir da pesquisa realizada, sugere-se como temas para trabalhos futuros a explanação dos vários fatores envolvidos na gestão de pessoas e na retenção de talentos, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho, entre outros. Também seria interessante um aprofundamento nas temáticas relacionadas com atração, desenvolvimento e retenção de talentos com ênfase em uma atuação estratégica da área de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172p.

CHAVES, L. S. **Percepção da área de recursos humanos sobre políticas e ações de retenção de pessoal adotadas na indústria metal-mecânica na região norte de Santa Catarina**. 2007. 157f. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação Administração, Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1123. Acesso em: 29 set. 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. 130p.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. Parte 1, p. 51-61.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. 349p.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002. 161p.

GUILLARDI, C. R.; OLIVA, E. C. **Inovações aplicadas nas técnicas de captação de pessoas**: um estudo organizacional realizado no pólo de cosméticos de Diadema. 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/81.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2008.

HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em Stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 386p.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2001. 149p.

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.