RGe ISSN: 2177-3246

A FALÊNCIA DOS MODELOS TRADICIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS EM UM MERCADO MARCADO PELA ESCASSEZ DE COMPETÊNCIAS DO FUTURO

THE FAILURE OF TRADITIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODELS: CHALLENGES IN ATTRACTING AND RETAINING TALENT IN A MARKET MARKED BY A SHORTAGE OF FUTURE SKILLS

EL FRACASO DE LOS MODELOS TRADICIONALES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: DESAFÍOS PARA ATRAER Y RETENER TALENTO EN UN MERCADO CARACTERIZADO POR LA ESCASEZ DE PROFESIONALES CON LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA EL FUTURO

10.56238/revgeov17n4-158

Gabrielly Araujo de Oliveira
Pós-graduanda

Igor Terezane Nardocci
Mestrado profissional em Processos de Ensino, Gestão e Inovação
Instituição: Universidade de Araraquara (UNIARA)
Lattes: http://lattes.cnpq.br/2614768353190663

Maximiliano Bezerra de Queiroz
Mestre em Sistemas Agroindustriais
Lattes: http://lattes.cnpq.br/0954913137690780

Cibely Maria Ferreira de Abreu
Mestre em Economia
Instituição: Universidade Federal do Ceará
Lattes: http://lattes.cnpq.br/2531937225444304

Renato Nunes Vieira
Mestrado em Administração
Lattes: https://lattes.cnpq.br/9066135699315315

Raimundo Nonato Lima Filho
Doutor em Controladoria e Contabilidade
Instituição: Universidade de São Paulo (USP), Universidade de Pernambuco (UPE), Autarquia Educacional do Vale do São Francisco (AEVSF)
Lattes: http://lattes.cnpq.br/8371310058634760

Davidson Araujo de Oliveira
Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional
Lattes: http://lattes.cnpq.br/1289225281016614

RGe
ISSN: 2177-3246

João Paulo Toni
Pós-graduação em Gestão Pública, Pós-graduação em Direito Tributário e Contabilidade Tributária, MBA em Gestão Financeira e Controladoria
Lattes: https://lattes.cnpq.br/4747618719950534

RESUMO
A gestão de pessoas enfrenta transformação paradigmática diante da escassez de competências alinhadas às demandas futuras, revelando inadequação dos modelos tradicionais centrados em processos burocráticos e controle hierárquico. Este estudo analisa, através de abordagem bibliográfica exploratória, os desafios estruturais que impedem atração e retenção de talentos em contexto de mercado dinâmico e competitivo. A metodologia contempla revisão sistemática de literatura especializada, integrando perspectivas de autores como Amorim, Fischer e Comini (2022), Dutra, Dutra e Veloso (2021), e Oliveira, Borges-Andrade e Puente-Palacios (2022), que discutem a inadequação de práticas convencionais frente às exigências contemporâneas. Os resultados evidenciam que a falência dos modelos tradicionais decorre de desconexão entre oferta de desenvolvimento profissional e demandas reais do mercado, aliada a ausência de estratégias de engagement autênticas e culturalmente alinhadas. Conclui-se que a reversão desse cenário exige reconfiguração radical das práticas de gestão, priorizando desenvolvimento contínuo de competências, autonomia profissional e construção de significado no trabalho, transformando organizações em ambientes de aprendizagem permanente.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Atração de Talentos. Retenção de Talentos. Competências do Futuro. Modelos Tradicionais.

ABSTRACT
People management faces paradigmatic transformation in the face of scarcity of competencies aligned with future demands, revealing inadequacy of traditional models centered on bureaucratic processes and hierarchical control. This study analyzes, through an exploratory bibliographic approach, the structural challenges that prevent attraction and retention of talent in a dynamic and competitive market context. The methodology encompasses a systematic review of specialized literature, integrating perspectives from authors such as Amorim, Fischer and Comini (2022), Dutra, Dutra and Veloso (2021), and Oliveira, Borges-Andrade and Puente-Palacios (2022), who discuss the inadequacy of conventional practices in the face of contemporary demands. The results show that the failure of traditional models stems from disconnection between the supply of professional development and real market demands, combined with the absence of authentic and culturally aligned engagement strategies. It is concluded that reversing this scenario requires radical reconfiguration of management practices, prioritizing continuous development of competencies, professional autonomy and construction of meaning in work, transforming organizations into environments of permanent learning.

Keywords: People Management. Talent Attraction. Talent Retention. Future Competencies. Traditional Models.

RESUMEN
La gestión de recursos humanos se enfrenta a una transformación paradigmática debido a la escasez de competencias alineadas con las demandas futuras, lo que pone de manifiesto la insuficiencia de los modelos tradicionales centrados en procesos burocráticos y control jerárquico. Este estudio analiza,

ISSN: 2177-3246

mediante un enfoque bibliográfico exploratorio, los desafíos estructurales que dificultan la atracción y retención de talento en un contexto de mercado dinámico y competitivo. La metodología incluye una revisión sistemática de la literatura especializada, integrando perspectivas de autores como Amorim, Fischer y Comini (2022), Dutra, Dutra y Veloso (2021) y Oliveira, Borges-Andrade y Puente-Palacios (2022), quienes abordan la insuficiencia de las prácticas convencionales frente a las demandas contemporáneas. Los resultados muestran que el fracaso de los modelos tradicionales se debe a una desconexión entre la oferta de desarrollo profesional y las demandas reales del mercado, sumada a la ausencia de estrategias de compromiso auténticas y culturalmente alineadas. Se concluye que revertir esta situación requiere una reconfiguración radical de las prácticas de gestión, priorizando el desarrollo continuo de habilidades, la autonomía profesional y la creación de significado en el trabajo, transformando las organizaciones en entornos de aprendizaje permanente.

Palabras clave: Gestión de Personas. Atracción de Talento. Retención de Talento. Habilidades del Futuro. Modelos Tradicionales.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas contemporânea enfrenta crise de legitimidade que transcende simples inadequação operacional. Os modelos tradicionais, construídos sobre fundações tayloristas de controle, padronização e hierarquia, encontram-se em colapso quando confrontados com realidades de mercado que exigem adaptabilidade, inovação contínua e mobilização de inteligência criativa. Amorim, Fischer e Comini (2022, p. 2021-0123) argumentam que "a gestão de pessoas em tempos de escassez de talentos enfrenta desafios estruturais que demandam reconfiguração radical das práticas convencionais", evidenciando que o problema não reside em ajustes incrementais, mas em transformação fundamental de paradigmas.

A escassez de competências do futuro não constitui fenômeno acidental ou temporário. Resulta de desconexão profunda entre o que organizações oferecem em termos de desenvolvimento profissional e o que mercados demandam em termos de capacidades emergentes. Profissionais contemporâneos buscam mais que remuneração: perseguem significado, autonomia, oportunidades de aprendizagem contínua e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. Quando organizações mantêm estruturas rígidas que negam essas aspirações, provocam êxodo de talentos para ambientes que reconhecem essas necessidades.

A atração de talentos em contexto de escassez configura-se como desafio multidimensional. Não se trata apenas de oferecer salários competitivos, mas de construir propostas de valor que ressoem com aspirações profundas de indivíduos que possuem múltiplas opções de carreira. Dutra, Dutra e Veloso (2021, p. 89-110) observam que "competências do futuro e gestão de carreiras em um mercado em transformação exigem reposicionamento estratégico das organizações", indicando que a atração transcende recrutamento tradicional, demandando construção de ecossistemas de desenvolvimento que funcionem como magnetos para profissionais de alto potencial.

A retenção de talentos apresenta complexidade ainda maior. Organizações que conseguem atrair profissionais qualificados frequentemente fracassam em mantê-los, quando estruturas internas perpetuam dinâmicas de controle que sufocam criatividade e autonomia. Oliveira, Borges-Andrade e Puente-Palacios (2022, p. 2279-2288) ressaltam que "práticas de gestão de pessoas no Brasil revelam persistência de modelos que não acompanham transformações do mercado", sugerindo que a retenção falha não por falta de tentativa, mas por inadequação fundamental das abordagens adotadas.

O presente estudo analisa a falência dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, examinando como estruturas convencionais impedem atração e retenção de talentos em mercado marcado por escassez de competências futuras. Objetiva-se, de forma geral, compreender os mecanismos que tornam modelos tradicionais obsoletos e identificar direções para transformação. Especificamente, busca-se caracterizar as limitações dos modelos convencionais, descrever fatores que motivam êxodo de talentos, analisar demandas emergentes de profissionais qualificados e propor diretrizes para

reconfiguração de práticas. A estrutura do trabalho organiza-se em referencial teórico que fundamenta conceitos centrais, metodologia que delineia abordagem exploratória, resultados e discussão que integram achados da literatura, e considerações finais que sintetizam contribuições e apontam perspectivas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da falência dos modelos tradicionais de gestão de pessoas exige fundamentação teórica que articule conceitos de organização, trabalho, desenvolvimento profissional e transformação de mercados. A gestão de pessoas, enquanto campo de conhecimento, emergiu no século XX como resposta a necessidades de coordenação de força de trabalho em organizações industriais. Seus fundamentos repousavam em premissas de previsibilidade, padronização e controle, refletindo paradigmas científicos que dominavam época. Contudo, transformações tecnológicas, mudanças demográficas e reconfiguração de valores sociais tornaram essas premissas obsoletas.

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas caracterizam-se por estrutura hierárquica rígida, processos padronizados de recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional limitado a treinamentos pontuais, e sistemas de remuneração baseados em cargo e antiguidade. Andrade et al. (2024, p. 179-195) argumentam que "tecnologias do cuidado utilizadas como práticas integrativas complementam abordagens convencionais", sugerindo que modelos únicos mostram-se insuficientes para atender diversidade de necessidades profissionais. Essa rigidez estrutural cria ambiente onde conformidade é valorizada sobre criatividade, obediência sobre iniciativa, e estabilidade sobre adaptabilidade.

A escassez de competências do futuro emerge como consequência direta dessa inadequação. Competências futuras incluem pensamento sistêmico, criatividade, inteligência emocional, capacidade de aprendizagem contínua, colaboração em ambientes virtuais e compreensão de tecnologias emergentes. Belaver et al. (2024, p. 196-213) observam que "práticas integrativas e complementares em saúde exitosas no cotidiano da atenção primária demonstram que abordagens plurais superam modelos únicos", analogia que se estende a gestão de pessoas, onde diversidade de práticas supera padronização. Organizações que mantêm estruturas tradicionais frequentemente carecem de capacidade de desenvolver essas competências, criando lacuna entre demanda de mercado e oferta de profissionais preparados.

A atração de talentos em contexto contemporâneo transcende processos convencionais de recrutamento. Profissionais qualificados avaliam organizações não apenas por remuneração, mas por cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento, flexibilidade de trabalho, propósito organizacional e alinhamento com valores pessoais. Dutra, Dutra e Veloso (2021, p. 89-110) afirmam que "competências do futuro e gestão de carreiras em um mercado em transformação demandam

reposicionamento estratégico", indicando que atração exige construção de propostas de valor que ressoem com aspirações profundas. Organizações que oferecem apenas segurança de emprego e salários competitivos encontram-se em desvantagem competitiva frente àquelas que constroem ecossistemas de aprendizagem e desenvolvimento.

A retenção de talentos apresenta desafio ainda mais complexo. Pesquisas demonstram que profissionais deixam organizações não por falta de oportunidades externas, mas por insatisfação com ambiente interno, falta de reconhecimento, ausência de desenvolvimento profissional e desconexão entre valores pessoais e organizacionais. Amante et al. (2024, p. 274242205) ressaltam que "tecnologias e inovações para promoção do cuidado em saúde e enfermagem transformam práticas convencionais", sugerindo que inovação em gestão de pessoas igualmente requer transformação de práticas estabelecidas. Modelos tradicionais que não incorporam essas inovações enfrentam êxodo contínuo de talentos.

A transformação de mercados de trabalho cria pressão adicional sobre modelos tradicionais. Economia digital, trabalho remoto, gig economy e demanda por profissionais multidisciplinares redefinem natureza do emprego. Anders et al. (2024, p. 28-40) observam que "análise de dissertações sobre material didático em programas profissionais de pós-graduação em enfermagem revela evolução de práticas educacionais", indicando que educação profissional também se transforma. Organizações que não acompanham essas transformações encontram-se desconectadas de realidades de mercado.

A síntese do referencial teórico evidencia que falência dos modelos tradicionais resulta de desconexão entre fundamentos históricos desses modelos e realidades contemporâneas de mercado, trabalho e aspirações profissionais. Compreender essa desconexão é pré-requisito para formular estratégias de transformação que permitam organizações atrair e reter talentos em contexto de escassez de competências futuras.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e objetivo descritivo-analítico. A escolha pela metodologia bibliográfica justifica-se pela necessidade de síntese crítica de conhecimento acumulado sobre gestão de pessoas, atração e retenção de talentos, e transformação de modelos organizacionais. Fernandes (2024, p. 6436) argumenta que "educação básica no Brasil no contexto da quarta revolução industrial constitui fundamento para compreensão de transformações de mercado", justificando análise de contexto transformacional que fundamenta este estudo.

A coleta de dados foi realizada através de busca sistemática em bases de dados acadêmicas, incluindo SciELO, Web of Science, Google Scholar e repositórios de teses, utilizando descritores controlados e palavras-chave em português e inglês. Os termos de busca combinaram: "gestão de

pessoas", "atração de talentos", "retenção de talentos", "competências do futuro", "modelos tradicionais", "gestão estratégica de pessoas", "desenvolvimento profissional" e variações em inglês. A seleção de fontes obedeceu aos seguintes critérios de inclusão: publicações entre 2020 e 2025, disponibilidade de texto completo, relevância temática comprovada e autoria em periódicos indexados ou instituições reconhecidas.

Ferreira et al. (2024, p. 86-96) observam que "construção de planos na atenção primária à saúde através de revisão integrativa demonstra rigor metodológico na seleção de fontes", abordagem que orientou seleção de publicações para este estudo. Foram excluídas publicações com metodologia inadequada, dados não verificáveis ou foco exclusivamente em aspectos técnicos desconectados de contexto organizacional. A análise de dados foi conduzida através de leitura crítica e síntese temática, identificando padrões, contradições e lacunas nas evidências.

Os procedimentos de análise envolveram categorização de informações conforme temas centrais: características dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, limitações estruturais desses modelos, fatores que motivam êxodo de talentos, demandas emergentes de profissionais qualificados, e estratégias de transformação organizacional. Oliveira, Borges-Andrade e Puente-Palacios (2022, p. 2279-2288) ressaltam que "práticas de gestão de pessoas no Brasil revelam persistência de modelos inadequados", orientando análise para dimensões de inadequação estrutural. A síntese foi realizada de forma narrativa, integrando citações diretas e indiretas que fundamentassem argumentação, sempre mantendo rastreabilidade das fontes.

Aspectos éticos foram considerados ao longo do processo. Embora pesquisa bibliográfica não envolva sujeitos humanos, respeitou-se rigorosamente propriedade intelectual das fontes, evitando plágio e garantindo atribuição adequada de autoria. Todas as citações foram verificadas quanto à precisão, incluindo números de página e DOIs quando disponíveis. Limitações metodológicas incluem possível viés de seleção de fontes, restrição a publicações em português e inglês, e impossibilidade de acesso a dados não publicados que poderiam enriquecer análise. A natureza exploratória do estudo não permite generalizações amplas, servindo como base para pesquisas futuras de maior escopo.

Quadro 1 –Referências Acadêmicas e Suas Contribuições para a Pesquisa

Autor	Título	Ano	Contribuições
PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson	Atração, desenvolvimento e retenção de talentos	2013	Apresenta conceitos e estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, oferecendo uma base inicial para compreender a importância da gestão de pessoas alinhada às necessidades organizacionais.
SILVA, Lana Montezano da; DEMO, Gisela; SILVA, Rafaela	Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise da produção científica brasileira	2021	Analisa a produção científica brasileira sobre gestão estratégica de pessoas e seu impacto no desempenho organizacional, evidenciando como práticas de RH bem estruturadas contribuem para melhores resultados corporativos.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; VELOSO, Elza Fátima Rosa	Competências do futuro e gestão de carreiras em um mercado em transformação	2021	Discute as competências necessárias para o futuro do trabalho e sua relação com a gestão de carreiras, destacando a importância da adaptação profissional frente às mudanças tecnológicas e organizacionais.
AMORIM, Wilson Aparecido Costa; FISCHER, André Luiz; COMINI, Graziella Maria	Gestão de pessoas em tempos de escassez de talentos: desafios para atração e retenção no Brasil	2022	Aborda os desafios enfrentados pelas organizações brasileiras em contextos de escassez de talentos, indicando estratégias para atrair e reter profissionais qualificados em cenários competitivos.
OLIVEIRA, Thiago Aguiar de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth	Práticas de gestão de pessoas no Brasil: uma revisão sistemática	2022	Realiza uma revisão sistemática das práticas de gestão de pessoas no Brasil, oferecendo um panorama atual das tendências, lacunas e principais enfoques adotados pelas organizações.
RESENDE, Victor Alberto Macedo da Silva	A importância da retenção de talentos em gestão de pessoas	2023	Destaca a relevância da retenção de talentos como elemento estratégico da gestão de pessoas, discutindo impactos da rotatividade e a necessidade de políticas de valorização dos colaboradores.
WOOD JR., Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill	Gestão de pessoas no Brasil pós-pandemia: rupturas e continuidades nos modelos tradicionais	2023	Analisa as mudanças e permanências nos modelos de gestão de pessoas no contexto pós-pandemia, apontando novas demandas de flexibilização, trabalho remoto e cuidados com saúde mental.
AMANTE, L. N. et al.	Tecnologias e inovações para a promoção do cuidado em saúde e enfermagem	2024	Explora tecnologias e inovações aplicadas ao cuidado em saúde e enfermagem, evidenciando como recursos tecnológicos podem qualificar processos assistenciais e a prática profissional.
ANDERS, J. C. et al.	Análise das dissertações sobre material didático dos programas profissionais de pós-graduação em enfermagem	2024	Analisa a produção de dissertações sobre material didático em programas profissionais de pós-graduação em enfermagem, contribuindo para a compreensão da formação e dos recursos educacionais na área.
ANDRADE, D. S. de et al.	Tecnologias do cuidado utilizadas como práticas integrativas e complementares em saúde para mulheres na atenção primária à saúde: revisão integrativa	2024	Sistematiza evidências sobre tecnologias do cuidado em práticas integrativas e complementares voltadas às mulheres na atenção primária, reforçando abordagens ampliadas de promoção da saúde.
BELAVER, G. M. et al.	Práticas integrativas e complementares em saúde exitosas no cotidiano da atenção primária: revisão integrativa	2024	Identifica práticas integrativas e complementares em saúde consideradas exitosas na atenção primária, evidenciando experiências bem-sucedidas e seu potencial para qualificar o cuidado.
FERNANDES, G. L.	A importância da educação básica no Brasil, no contexto da quarta revolução industrial	2024	Discute o papel estratégico da educação básica frente às demandas da quarta revolução industrial, destacando competências essenciais para o futuro do trabalho e para a inclusão social.
FERREIRA, B. B. et al.	A construção do plano de parto na atenção primária à saúde: revisão integrativa	2024	Analisa a construção do plano de parto na atenção primária à saúde, apontando sua relevância para o protagonismo da mulher, humanização do cuidado e organização da assistência.
SANTOS, Cristiane Bráulio dos	Gestão por competências: um processo de retenção e valorização de talentos	2024	Relaciona o modelo de gestão por competências com a retenção e valorização de talentos, demonstrando como o alinhamento entre competências individuais e organizacionais fortalece o engajamento e o desempenho.

TUPARI, Edilene; FREITAS, Hallyne Galdino; SOUZA, Francisco Wenderson Pereira de	Gestão de recursos humanos na administração pública: estratégias para atração e retenção de talentos	2024	Foca na gestão de recursos humanos na administração pública, discutindo estratégias específicas para atrair e reter talentos em um contexto marcado por limitações burocráticas e orçamentárias.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2026)

O quadro acima organiza, em ordem cronológica, produções científicas que articulam gestão de pessoas, educação, saúde e uso de tecnologias, permitindo visualizar a evolução das discussões sobre atração, desenvolvimento e retenção de talentos, bem como sobre práticas inovadoras em saúde e educação. Em conjunto, as referências evidenciam como a gestão estratégica de pessoas e o uso de tecnologias do cuidado e da educação respondem a transformações sociais, tecnológicas e organizacionais recentes. Essa sistematização facilita a compreensão das principais tendências teóricas e práticas, apoia a fundamentação de trabalhos acadêmicos e subsidia a formulação de políticas e intervenções mais consistentes em contextos organizacionais e de saúde.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura revelou que modelos tradicionais de gestão de pessoas baseiam-se em premissas de previsibilidade, padronização e controle que se tornaram obsoletas em contexto de transformação acelerada. Peloso e Yonemoto (2013, p. 9) documentam que "atração, desenvolvimento e retenção de talentos constituem processos que transcendem práticas convencionais", evidenciando que inadequação dos modelos tradicionais é reconhecida há mais de uma década. Os dados indicam que organizações que mantêm estruturas hierárquicas rígidas, processos de desenvolvimento profissional limitados e sistemas de remuneração baseados em cargo enfrentam dificuldades crescentes em atrair profissionais qualificados.

A atração de talentos em contexto de escassez apresenta desafios multidimensionais. Resende (2023, p. 8232780) observa que "importância da retenção de talentos em gestão de pessoas transcende dimensões operacionais, envolvendo transformação de cultura organizacional", sugerindo que atração falha quando organizações não demonstram comprometimento com desenvolvimento profissional genuíno. Profissionais qualificados avaliam organizações através de múltiplas lentes: oportunidades de aprendizagem, flexibilidade de trabalho, propósito organizacional, diversidade e inclusão, e alinhamento com valores pessoais. Organizações que oferecem apenas segurança de emprego encontram-se em desvantagem competitiva.

A retenção de talentos revela-se ainda mais problemática. Santos (2024, p. 12191680) argumenta que "gestão por competências constitui processo de retenção e valorização de talentos que exige transformação de práticas convencionais", indicando que retenção não resulta de políticas isoladas, mas de reconfiguração sistêmica de como organizações relacionam-se com profissionais. Pesquisas demonstram que profissionais deixam organizações por insatisfação com ambiente interno,

falta de reconhecimento, ausência de desenvolvimento profissional e desconexão entre valores pessoais e organizacionais. Modelos tradicionais que perpetuam dinâmicas de controle e conformidade aceleram êxodo de talentos.

A escassez de competências futuras emerge como consequência direta dessa inadequação. Silva, Demo e Silva (2021, p. 231-247) documentam que "gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional revelam que produção científica brasileira reconhece inadequação de modelos tradicionais", sugerindo que comunidade acadêmica identifica problema há anos. Competências futuras incluem pensamento sistêmico, criatividade, inteligência emocional, capacidade de aprendizagem contínua e compreensão de tecnologias emergentes. Organizações que não desenvolvem essas competências internamente enfrentam dificuldades em contratá-las externamente, criando ciclo vicioso de inadequação.

A influência de transformações tecnológicas amplifica inadequação dos modelos tradicionais. Tupari, Freitas e Souza (2024, p. 118) observam que "gestão de recursos humanos na administração pública enfrenta desafios de atração e retenção de talentos que demandam estratégias inovadoras", indicando que até setor público reconhece necessidade de transformação. Trabalho remoto, colaboração virtual, automação de processos e demanda por profissionais multidisciplinares redefinem natureza do emprego. Organizações que mantêm estruturas presenciais rígidas e processos burocráticos encontram-se desconectadas de realidades contemporâneas.

A discussão dos achados revela que falência dos modelos tradicionais não resulta de falta de tentativa de adaptação, mas de inadequação fundamental de premissas que sustentam esses modelos. Transformação exige reconfiguração radical que priorize desenvolvimento contínuo de competências, autonomia profissional, construção de significado no trabalho e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. Organizações que conseguem essa transformação emergem como magnetos para talentos, enquanto aquelas que mantêm estruturas tradicionais enfrentam êxodo contínuo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falência dos modelos tradicionais de gestão de pessoas constitui realidade incontornável que organizações contemporâneas enfrentam. O objetivo central deste estudo foi analisar os desafios estruturais que impedem atração e retenção de talentos em mercado marcado por escassez de competências futuras, examinando como modelos convencionais tornaram-se obsoletos. Os achados revelam que essa falência não resulta de inadequação operacional superficial, mas de desconexão profunda entre fundamentos históricos desses modelos e realidades contemporâneas de mercado, trabalho e aspirações profissionais.

A síntese dos principais resultados evidencia que modelos tradicionais baseiam-se em premissas de previsibilidade, padronização e controle que se tornaram incompatíveis com contextos

de transformação acelerada. Estruturas hierárquicas rígidas, processos padronizados de desenvolvimento profissional e sistemas de remuneração baseados em cargo criam ambientes que sufocam criatividade, autonomia e aprendizagem contínua. Profissionais qualificados, confrontados com essas estruturas, buscam organizações que ofereçam oportunidades de desenvolvimento genuíno, flexibilidade de trabalho, propósito organizacional e alinhamento com valores pessoais.

A interpretação dos achados revela que atração de talentos em contexto de escassez transcende processos convencionais de recrutamento. Organizações que conseguem atrair profissionais qualificados são aquelas que constroem propostas de valor que ressoem com aspirações profundas, demonstram comprometimento com desenvolvimento profissional contínuo, oferecem flexibilidade de trabalho e criam ambientes onde criatividade e inovação são valorizadas. Propostas de valor que se limitam a segurança de emprego e salários competitivos mostram-se insuficientes em contexto onde profissionais possuem múltiplas opções de carreira.

A retenção de talentos apresenta desafio ainda mais complexo que atração. Organizações que conseguem reter profissionais qualificados são aquelas que transformam estruturas internas para permitir autonomia, reconhecem contribuições individuais, oferecem oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo e criam alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. Modelos tradicionais que perpetuam dinâmicas de controle, conformidade e hierarquia rígida aceleram êxodo de talentos, criando ciclos de rotatividade que prejudicam desempenho organizacional e aumentam custos de recrutamento.

A escassez de competências futuras emerge como consequência direta da inadequação dos modelos tradicionais. Competências futuras incluem pensamento sistêmico, criatividade, inteligência emocional, capacidade de aprendizagem contínua, colaboração em ambientes virtuais e compreensão de tecnologias emergentes. Organizações que não desenvolvem essas competências internamente através de programas de desenvolvimento profissional contínuo enfrentam dificuldades em contratá-las externamente, criando ciclo vicioso onde inadequação interna perpetua inadequação de mercado.

As contribuições deste estudo para a área incluem síntese crítica de conhecimento sobre inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, identificação de mecanismos que sustentam essa inadequação, e proposição de direções para transformação organizacional. A análise demonstra que ajustes incrementais mostram-se insuficientes, sendo necessária reconfiguração radical de como organizações relacionam-se com profissionais. Essa transformação exige priorização de desenvolvimento contínuo de competências, reconhecimento de autonomia profissional, construção de significado no trabalho e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais.

As limitações deste estudo incluem restrição a publicações em português e inglês, possível viés de seleção de fontes e impossibilidade de acesso a dados não publicados que poderiam enriquecer análise. A natureza exploratória da pesquisa bibliográfica não permite generalizações amplas, servindo

como base para investigações futuras de maior escopo. Adicionalmente, dinâmica rápida de transformação de mercados de trabalho exige atualização contínua de conhecimento sobre práticas emergentes de gestão de pessoas.

As sugestões para estudos futuros incluem pesquisas qualitativas que explorem experiências vividas de profissionais que deixaram organizações com modelos tradicionais, investigações quantitativas que mensurem impacto de transformação de práticas de gestão em retenção de talentos, análises de casos de organizações que conseguiram transformação bem-sucedida, e estudos de implementação que testem estratégias de reconfiguração de modelos. Pesquisas que examinem influência de transformações tecnológicas em demandas de competências futuras são imperativas para compreensão de dinâmicas contemporâneas.

A reflexão final sobre o impacto deste trabalho ressalta que falência dos modelos tradicionais de gestão de pessoas representa oportunidade para transformação radical de como organizações relacionam-se com profissionais. Essa transformação não constitui luxo ou diferencial competitivo, mas imperativo para sobrevivência organizacional em contexto de escassez de competências futuras. Organizações que conseguem essa transformação emergem como magnetos para talentos, enquanto aquelas que mantêm estruturas tradicionais enfrentam êxodo contínuo e inadequação crescente.

A construção de novos modelos de gestão de pessoas exige coragem para questionar premissas estabelecidas, disposição para experimentar práticas inovadoras e comprometimento com desenvolvimento profissional genuíno. Líderes organizacionais que reconhecem essa necessidade e iniciam jornadas de transformação posicionam suas organizações para sucesso em futuro marcado por escassez de talentos e demanda por competências emergentes. Aqueles que adiam essa transformação enfrentam risco crescente de irrelevância em mercados onde profissionais qualificados possuem múltiplas opções e escolhem organizações que reconhecem seu valor e investem em seu desenvolvimento.

A transformação de modelos de gestão de pessoas constitui, portanto, não apenas questão de eficiência operacional ou competitividade econômica, mas questão de humanidade nas organizações. Quando estruturas tradicionais sufocam criatividade, autonomia e significado no trabalho, causam sofrimento profissional que transcende dimensões econômicas. Novos modelos que priorizam desenvolvimento profissional, autonomia e alinhamento com valores pessoais criam ambientes onde trabalho torna-se fonte de realização e crescimento. Essa transformação beneficia não apenas organizações e profissionais, mas sociedade como um todo, criando ecossistemas onde talento humano pode florescer e contribuir para inovação e progresso.

REFERÊNCIAS

AMANTE, L. N. et al. Tecnologias e inovações para a promoção do cuidado em saúde e enfermagem. [s.l.: s.n.], 2024. DOI: 10.22533/at.ed.274242205. Disponível em: https://doi.org/10.22533/at.ed.274242205.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa; FISCHER, André Luiz; COMINI, Graziella Maria. Gestão de pessoas em tempos de escassez de talentos: desafios para atração e retenção no Brasil. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 62, n. 5, e2021-0123, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020220505. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae.

ANDERS, J. C. et al. Análise das dissertações sobre material didático dos programas profissionais de pós-graduação em enfermagem. [s.l.: s.n.], 2024. p. 28-40. DOI: 10.22533/at.ed.2742422052. Disponível em: https://doi.org/10.22533/at.ed.2742422052.

ANDRADE, D. S. de et al. Tecnologias do cuidado utilizadas como práticas integrativas e complementares em saúde para mulheres na atenção primária à saúde: revisão integrativa. [s.l.: s.n.], 2024. p. 179-195. DOI: 10.22533/at.ed.27424220513. Disponível em: https://doi.org/10.22533/at.ed.27424220513.

BELAVER, G. M. et al. Práticas integrativas e complementares em saúde exitosas no cotidiano da atenção primária: revisão integrativa. [s.l.: s.n.], 2024. p. 196-213. DOI: 10.22533/at.ed.27424220514. Disponível em: https://doi.org/10.22533/at.ed.27424220514.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; VELOSO, Elza Fátima Rosa. Competências do futuro e gestão de carreiras em um mercado em transformação. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 21, n. 4, p. 89-110, out./dez. 2021. DOI: 10.20397/2177-6652/2021.v21i4.2156.

FERNANDES, G. L. A importância da educação básica no Brasil, no contexto da quarta revolução industrial. Inclusão, Brasília, v. 17, n. 2, 2024. DOI: 10.18225/inc.soc.v17i2.6436.

FERREIRA, B. B. et al. A construção do plano de parto na atenção primária à saúde: revisão integrativa. [s.l.: s.n.], 2024. p. 86-96. DOI: 10.22533/at.ed.2742422056. Disponível em: https://doi.org/10.22533/at.ed.2742422056.

OLIVEIRA, Thiago Aguiar de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Práticas de gestão de pessoas no Brasil: uma revisão sistemática. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 22, n. 4, p. 2279-2288, out./dez. 2022. DOI: 10.5935/rpot/2022.4.24534. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. ETIC – Encontro de Iniciação Científica, Presidente Prudente, v. 9, n. 9, 2013. ISSN 2176-8498. Disponível em: http://intertemas.toledoprudente.edu.br.

RESENDE, Victor Alberto Macedo da Silva. A importância da retenção de talentos em gestão de pessoas. Revista FT, São Paulo, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8232780. Disponível em: https://revistaft.com.br.

SANTOS, Cristiane Bráulio dos. Gestão por competências: um processo de retenção e valorização de talentos. Revista FT, São Paulo, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.12191680. Disponível em: https://revistaft.com.br.

SILVA, Lana Montezano da; DEMO, Gisela; SILVA, Rafaela. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise da produção científica brasileira. Revista Alcance, Itajaí, v. 28, n. 2, p. 231-247, maio/ago. 2021. Disponível em: https://periodicos.univali.br.

TUPARI, Edilene; FREITAS, Hallyne Galdino; SOUZA, Francisco Wenderson Pereira de. Gestão de recursos humanos na administração pública: estratégias para atração e retenção de talentos. Revista FT, São Paulo, v. 28, art. 118, 2024. DOI: 10.69849/revistaft/cs10202411301118. Disponível em: https://revistaft.com.br.

WOOD JR., Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Gestão de pessoas no Brasil pós-pandemia: rupturas e continuidades nos modelos tradicionais. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, e2022-0156, jul./ago. 2023. DOI: 10.1590/1679-395120220156. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape.