

**GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO DE  
CAPACIDADES COMPETITIVAS**

***GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES  
COMPETITIVAS***

***HUMAN TALENT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE  
CAPABILITIES***



Amely VIVAS<sup>1</sup>  
e-mail: amelydvivase@gmail.com



Oscar Alfredo Rojas CARRASCO<sup>2</sup>  
e-mail: osrojasca@gmail.com



Ximena FIGUEROA<sup>3</sup>  
e-mail: jimefigu@gmail.com



Celia BÓRQUEZ<sup>4</sup>  
e-mail: cemaborquez@gmail.com

**Como referenciar este artigo:**

VIVAS, A.; CARRASCO, O.; FIGUEROA, X.; BÓRQUEZ, C. Gestão de talentos humanos no desenvolvimento de capacidades competitivas. **Nuances: Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 34, n. 00, e023012, 2023. e-ISSN: 2236-0441. DOI: <https://doi.org/10.32930/nuances.v34i00.10264>



| Submetido em: 22/08/2023  
| Revisões requeridas em: 23/10/2023  
| Aprovado em: 05/11/2023  
| Publicado em: 30/12/2023

**Editores:** Profa. Dra. Rosiane de Fátima Ponce  
Prof. Dr. Paulo César de Almeida Raboni  
**Editor Adjunto Executivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

<sup>1</sup> Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Região Metropolitana – Chile. Acadêmica do Programa de Mestrado Acadêmico.

<sup>2</sup> Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Região Metropolitana – Chile. Diretor de Inovação e acadêmico do programa de mestrado.

<sup>3</sup> Universidade de Tarapacá (UTA), Região de Arica e Parinacota – Chile. Acadêmica do Departamento de Tecnologia Médica.

<sup>4</sup> Universidade de Tarapacá (UTA), Região de Arica e Parinacota – Chile. Decana Tecnóloga Médica em Laboratório Clínico e Medicina Transfusional da Unidade UTA FACSAL.

---

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é analisar a gestão do talento humano para o desenvolvimento das capacidades competitivas dos professores de uma universidade pública da comuna de Puerto Montt, região De los Lagos. Metodologicamente, baseou-se em um estudo descritivo-correlacional e transacional. A amostra incluiu 265 acadêmicos de nível universitário, com procedimento não probabilístico. Foi aplicado um questionário validado. Ambos os questionários do tipo Likert obtiveram alta confiabilidade de 0,955, respectivamente. Os resultados apontaram correlação positiva e moderada entre gestão de talentos humanos e capacidade competitiva. Conclui-se que tanto os professores quanto as professoras, independentemente da idade, contribuem para o talento humano e a capacidade competitiva na universidade chilena. Ambos os sexos possuem habilidades, conhecimentos e experiências valiosas que enriquecem o ambiente acadêmico. Atualmente, observa-se um aumento na participação de professoras com idades entre 30 e 50 anos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências gerenciais. Responsabilidade social universitária. Professor.

**RESUMEN:** *El presente estudio tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano para el desarrollo de las capacidades competitivas de los docentes de una universidad pública de la comuna de Puerto Montt, región De los Lagos. Metodológicamente, se basó en un estudio descriptivo-correlacional y transeccional. La muestra incluyó 265 académicos a nivel de la Educación universitaria, con procedimiento no probabilístico. Se aplicó un cuestionario, validado. Ambos cuestionarios tipo Likert obtuvieron una alta confiabilidad 0,955 respectivamente. Los resultados mostraron correlación positiva y moderada entre la gestión del talento humano la capacidad competitiva. Se concluyó, que tanto las mujeres como los hombres docentes, independientemente de su edad, aportan al talento humano y la capacidad competitiva en la universidad chilena. Ambos géneros tienen habilidades, conocimientos y experiencias valiosas que enriquecen el entorno académico. En los actuales momentos se ha percibido un engrandecimiento en la participación de mujeres docentes entre las edades de 30 a 50 años.*

**PALABRAS CLAVE:** *Competencias gerenciales. Responsabilidad social universitaria. Docente.*

**ABSTRACT:** *This study aims to analyze the management of human talent for the development of competitive capabilities among professors at a public university in the commune of Puerto Montt, Los Lagos region. Methodologically, it relied on a descriptive-correlational and transactional study. The sample included 265 university-level academics using a non-probabilistic procedure. A validated questionnaire was applied. Both Likert-type questionnaires achieved a high reliability of 0.955 respectively. The results indicated a positive and moderate correlation between human talent management and competitive capability. It is concluded that both male and female professors, regardless of age, contribute to human talent and competitive capability in Chilean universities. Both genders possess valuable skills, knowledge, and experiences that enrich the academic environment. There is an increase in the participation of female professors between 30 and 50 years old.*

**KEYWORDS:** *Managerial competencies. University social responsibility. Teacher.*

---

## **Introdução**

No mundo da educação, atualmente, a participação entre seus membros vem ganhando cada vez mais espaço e terreno acelerado, tornando-se uma premissa útil para as universidades, onde gestores e professores devem manter uma relação estreita, nos diversos cenários, para maior produtividade. Os diretores requerem que seus educadores comuniquem-se diretamente no desenvolvimento de suas atuações, refletindo no desenho e aplicação de procedimentos, a fim de reduzir os problemas organizacionais de maneira efetiva, eficiente e eficaz. Essa abordagem estratégica envolve ações que delineiam o caminho para conduzir a instituição de ensino (BARRAZA-LÓPEZ, 2015).

As profundas mudanças que enfrentam geram a busca de alternativas viáveis que lhes permitam inserir-se em processos organizacionais de natureza democrática, que por sua vez contribuem para a formação de um modelo de fortalecimento educacional das universidades em que se desenvolvem. Nesse contexto, adaptam-se às novas realidades, às leis e aos novos paradigmas, dinamizando as atividades diárias dos professores. A relevância dessas mudanças força e incentiva os professores a interagirem adequadamente de forma social, especificando estratégias para garantir o sucesso organizacional (DELIYORE-VEGA, 2018).

Como ser social, o ser humano tem que se integrar aos diversos grupos com relações interpessoais fortalecidas. A esse respeito, Moreno e Pérez (2018) comentam que as relações conjuntas devem ser naturais ou acordadas na proporção de suas capacidades e cultura, que se beneficiam por meio da cooperação comunicativa e eficiente entre as partes. Assim, pode-se estabelecer que o desenvolvimento de potencialidades competitivas fortalece as relações entre os membros de uma instituição com um conjunto de procedimentos típicos da gestão do talento humano, no funcionamento de centros educacionais.

Chiavenato (2017) ressalta a importância das relações nas instituições universitárias, destacando que as instituições dependem dos sujeitos para administrá-las, inspecioná-las, manobrar e funcionar. Todas as instituições são formadas por pessoas, que desempenham um papel crucial no sucesso, na continuidade e na produtividade organizacional. Dessa forma, as estratégias estabelecidas no interior da instituição, voltadas para o trabalho dos indivíduos, são fundamentais para que homens e mulheres busquem um tratamento ideal.

Dessa forma, as capacidades dos membros educadores são visualizadas a partir da essência do ser, característica de suas personalidades, individualidades, valores éticos e morais, aptidões, atitudes, necessidades, interesses e conhecimentos. Em essência, a ação de comunicação real, verdadeira e efetiva conduz à consolidação da prática dinâmica em direção

a causas comuns nas instituições, otimizando o processo de unificação e harmonização na integração dos indivíduos em grupos, resultante do sentido de identificação (FURGUERLE-RANGEL *et al.*, 2016).

É necessário compreender que a gestão do talento humano é desenvolvida e responde a um ambiente específico e comum. Essa abordagem implica que o trabalho do indivíduo deve transcender todas as esferas locais, sendo cada ator o mais adequado para dinamizar o desenvolvimento institucional. Portanto, é essencial considerar as condições do grupo, o contexto e o momento para elaborar cada uma das ações que, durante a execução das funções das pessoas, fortalecem-se a partir de suas competências e habilidades, promovendo atos de interconexão entre elas (JARA, 2020).

A transformação exigida pelas organizações é um desafio no qual a gestão do talento humano em experiências técnicas é adaptada, envolvendo capacidades competitivas com a gestão de táticas pelos envolvidos. Arenas e Bayón (2020) afirmam que os indivíduos se unem para alcançar objetivos comuns. É evidente que as organizações buscam novas estratégias para lidar com a qualidade exigida, propondo ações que fortaleçam as relações sociais contínuas por meio da comunicação, atribuindo sentido às relações interpessoais, com as conexões oportunas e precisas que correspondem entre as partes responsáveis por elas.

A análise da gestão de talentos humanos, no que diz respeito à melhoria das capacidades competitivas, é considerada insuficiente por Jara *et al.* (2018). Eles observam que as deficiências no cuidado prestado às pessoas e a todo o seu contexto são integradas e aprimoradas, uma vez que os trabalhadores não utilizam suas habilidades para estabelecer inter-relações produtivas. Isso ocorre devido à inexperiência que podem apresentar em termos de unir as relações entre as pessoas para uma boa educação em saúde, o que impede que as iniciativas de diretores e professores sejam efetivamente consideradas.

Considerando que, em muitas ocasiões, as instituições de ensino atuam como legitimadoras da desigualdade, conforme afirmado por Cornero (2019), elas não favorecem as possibilidades de progresso produtivo no exercício de suas funções. Isso resulta em inter-relações desagradáveis e frívolas, que não atingem uma alta afinidade com as tarefas que precisam realizar. Diante desse cenário, a ação de interagir não se manifesta, uma vez que a jurisprudência dos educadores não é cumprida e os bons costumes são notoriamente ausentes, levando à perda de competências, habilidades e capacidades para trabalhar colaborativamente com seus pares.

Nesse contexto, a educação no Chile passa por um processo de profunda reforma em todos os níveis, com os professores constantemente confrontados por circunstâncias estressantes e desgastantes em seu desempenho. Isso afeta a gestão de seu talento e, conseqüentemente, sua competitividade em suas tarefas diárias (BRITO-PASTRANA; CORTHORN, 2018).

A situação descrita acima é observada em professores que atuam em uma universidade pública localizada na comuna de Puerto Montt, na Região de De los Lagos. Nesse ambiente, a gestão do talento humano deve ser redirecionada para procedimentos mais eficazes, focados em uma participação mais dinâmica, flexível, criativa e inovadora. Além disso, é necessário promover a otimização de sua competitividade por meio de competências que garantam um atendimento educacional de qualidade aos alunos, integrando atividades que garantam desenvolvimento, habilidades e a promoção de informações vantajosas e significativas para operarem de maneira mais prática e eficaz.

Com base no exposto, a presente pesquisa visa analisar a gestão de talentos humanos para o desenvolvimento das capacidades competitivas dos professores de uma universidade pública na comuna de Puerto Montt, na região de De los Lagos. Adota-se uma perspectiva holística que envolve a avaliação das transformações que promovem o comportamento no ensino superior e, por sua vez, táticas que integram ações para melhorar o talento em seu campo profissional.

## Referenciais teóricos

### *Perspectivas: Gestão de Talentos Humanos*

A gestão do talento humano na contemporaneidade deve ocupar um espaço considerável para reunir discernimento, competências e habilidades. É essencial que se mantenha atualizada de acordo com as informações disponíveis, mantendo um nível diferenciado que imprima o modelo axiológico, o comprometimento e a qualidade humana como indivíduos, impactando diretamente na gestão de seu trabalho e, por conseguinte, na direção humana (ARENAS; BAYÓN, 2020).

Por outro lado, Simancas *et al.* (2018) concentram-se na gestão do talento humano como aquela que envolve o agrupamento de escuta, motivação e visualização das particularidades e potencialidades de cada um dos trabalhadores em uma instituição. Ou seja, o talento é adquirido

por meio do treinamento e da prática, assim como pelas habilidades e competências gerais que cada indivíduo possui em seu trabalho.

Alarcón-Quinapanta *et al.* (2019) consideram que a gestão do talento humano representa uma ação valiosa necessária para enfrentar os desafios atuais atribuídos ao contexto em que uma determinada organização se encontra. Ao mesmo tempo, implica estimular o aperfeiçoamento das competências próprias, respondendo aos interesses ativos que promovem o progresso na gestão das aptidões dos sujeitos no trabalho que realizam (CUESTA, 2019).

No contexto universitário, a gestão do talento humano desempenha um papel fundamental, uma vez que, intrinsecamente, existe a necessidade de profissionais capacitados, cujas habilidades impulsionem o progresso da instituição, introduzam inovações e promovam novas perspectivas competitivas dentro do corpo docente. Isso contribui para o aprimoramento de uma formação científica e técnica cada vez mais relevante (ANCHUNDIA; CUESTA, 2018).

É pertinente ressaltar que a gestão de talentos humanos busca a transformação, empregando estruturas organizacionais com características que delineiam a forma e a maneira como metas e objetivos são implementados, seguindo regulamentações, valores éticos e morais essenciais a serem aplicados no ambiente de trabalho (MATURANA; ANDRADE, 2019). Essa abordagem visa ao aprimoramento das competências, fomentando um senso de relevância, maior participação, equilíbrio e colaboração entre os membros, contribuindo assim para o progresso e o êxito na produção e produtividade do talento intelectual dos alunos.

Similarmente, Vera-Barbosa e Blanco-Ariza (2019) afirmam que o propósito da gestão do talento humano manifesta-se na implementação de programas e processos inerentes à práxis do professor universitário, visando manter a efetividade no alcance das metas propostas para atingir a excelência no ensino dos alunos e no contexto. Nesse sentido, a execução do planejamento, regulação e monitoramento de todas as tarefas acadêmicas e a articulação com o meio ambiente são essenciais.

Na gestão de talentos humanos, segundo Atará (2020), é fundamental colocar em prática diversas funções e ações direcionadas ao cenário da instituição, a fim de otimizar o trabalho dos professores, fortalecer a formação de talentos dos educadores para aumentar sua produtividade, otimizar o desempenho normativo dos alunos e prevenir a evasão; isso representa um componente significativo na visão estratégica dentro da Universidade.

Nessa contexto, Fulquez *et al.* (2022), acreditam que a gestão de talentos humanos engloba quatro componentes essenciais: conhecimento, habilidade, atitude e inovação. Quanto

à componente de conhecimento, centrada no saber ou no conhecimento prático, visa remediar situações de conflito, disponibilizar informações, gerenciar, sintetizar e capacidade analítica junto aos alunos (BOM CAMARGO; BOLÍVAR, 2018). O componente de habilidade, enquadrado nos elementos do saber-fazer, concentra-se na aplicação e execução do conhecimento, ou seja, na resolução de conflitos, no fortalecimento do pensamento crítico, na criação e transformação do comportamento dos estudantes para que se integrem de forma eficaz no contexto universitário e na sociedade (ZAMBRANO, 2019).

O componente atitude envolve o know-how em alcançar e destacar objetivos, assumir riscos, manter qualidades diante das transformações, adotar valores éticos, buscar a excelência e focar nos resultados da aprendizagem dos alunos (DÍAZ; CARDOZA, 2021). Já o componente de inovação está relacionado à vivência de habilidades originais, diferentes e significativas, que impactarão na otimização contínua da educação e, portanto, facilitarão o ensino na construção de entendimentos em contextos reais com os educandos (CONCHA; SÁNCHEZ; ROJAS, 2020).

De fato, na esfera do talento humano, a inovação desempenha atualmente um papel fundamental, na prática do professor, uma vez que busca aprofundar, de forma coletiva, a resolução de problemas que impactam o desenvolvimento das aulas, oferecendo novas orientações para a melhoria do bem-estar e do estilo de vida dos alunos (MALDONADO-FUENTES; RODRÍGUEZ-ALVEAL, 2016).

### *Desenvolvimento de Capacidade Competitiva*

Conforme destacado por Monroy *et al.* (2022), a capacidade competitiva está intrinsecamente relacionada às competências, habilidades, talentos ou cenários que um indivíduo possui para competir em uma determinada instituição, ou seja, para se comparar e medir com colegas ou parceiros no ambiente de trabalho. Corresponde também ao aprimoramento da suficiência e das práticas em relação aos concorrentes, envolvendo uma perspectiva individual dos resultados que podem ser alcançados (BRACHO, 2016).

Portanto, o desenvolvimento da capacidade competitiva proporciona a construção de competências para ampliar as iniciativas durante o desempenho em uma instituição, onde a aprendizagem se torna mais flexível, as relações interpessoais são efetivas, a tomada de decisões, a liderança e a comunicação são aprimoradas. Isso permite que os indivíduos avancem em suas capacidades competitivas e se adaptem às transformações no ambiente que os cerca (GORDILLO-SALAZAR *et al.*, 2020).

Borja-Ramos *et al.* (2022) consideram que o desenvolvimento da capacidade competitiva dos professores universitários envolve uma estrutura composta por aspectos como cognição, intelectualismo, práticas, qualidades e princípios inter-relacionados que conduzem à efetividade do desempenho profissional e à melhoria do desempenho acadêmico dos alunos.

Simultaneamente, o desenvolvimento de habilidades competitivas, segundo Martínez-Huamán (2022), deve estar em consonância com habilidades acadêmicas, comunicativas, criativas e de pensamento emocional. Isso visa consolidar equipes eficazes, em constante inovação, com propósitos bem estabelecidos, adaptadas às transformações e altamente comprometidas com o ensino, a pesquisa e o envolvimento com o ambiente circundante.

As competências acadêmicas, conforme Vianet (2019), estão vinculadas às habilidades que o professor possui para lidar com diversas situações, incluindo práticas cotidianas, conhecimentos, princípios, valores éticos e habilidades sociais. É relevante destacar que essa competência não se restringe apenas ao desempenho, mas também à projeção que eles têm dentro e fora da universidade. Da mesma forma, a competência comunicativa, segundo Pinargote-Macías (2022), relaciona-se a um conjunto de atividades que envolvem a transmissão de informações, orientação e coordenação da ação docente, onde é privilegiado o protagonismo ativo e o compromisso com os estudantes e a universidade.

A competência do pensamento criativo manifesta-se na busca de expectativas e paradigmas que possam ser percebidos com novos significados, obtendo novas qualidades, mediando situações conflituosas e influenciando o comportamento dos alunos de maneira proativa e dinâmica (MORENO; LLORCA; HUÉSCAR, 2020). Além disso, possui a característica de gerar uma diversidade de pensamentos que podem ser disseminados dentro e fora do campus universitário.

Por último, a competência emocional, conforme Duran e Costes (2018), é compreendida como o conjunto de compreensões, habilidades, aptidões e práticas fundamentais para perceber e regular as emoções de maneira apropriada. Da mesma forma, ela auxilia na capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros no contexto universitário. Essa competência é crucial, na prática do professor, pois ele deve demonstrar empatia com seu trabalho de maneira emocionalmente inteligente, saber gerenciar adequadamente seus sentimentos e regular a autoeficácia no processo de instrução e formação dos alunos (MARTÍNEZ-SAURA; SÁNCHEZ-LÓPEZ; PÉREZ-GONZÁLEZ, 2021).

O exposto acima é uma parte essencial para o desenvolvimento da capacidade competitiva dos professores, lembrando que existem outras habilidades essenciais para que eles



desempenhem suas funções, desde o ensino, a pesquisa e as conexões com o meio ambiente. No entanto, as aqui mencionadas são relevantes porque representam componentes essenciais para o progresso dos estudantes, da universidade e do contexto que a cerca. Além disso, contribuem para semear e implantar competências que alcancem uma maior gestão e ações em benefício da formação, instrução, valores, habilidades e aptidões dos alunos em ambientes comprometidos, responsáveis, sustentáveis e competitivos.

### Ruta Metodológica

A tomada de decisão é fundamentada nas diversas ações propostas para o alcance das metas, sendo desenvolvida com base em uma amostra composta por professores que desempenham sua práxis educacional em níveis de graduação e pós-graduação em diversos turnos. A pesquisa envolveu 265 professores de universidades públicas na comuna de Puerto Montt, na região de De los Lagos.

No que diz respeito à metodologia, foi empregado um delineamento não experimental com base em abordagem quantitativa, estudo de campo e abordagem descritiva. Os resultados foram obtidos por meio da aplicação de um instrumento (questionário) à amostra, a qual respondeu utilizando uma escala tipo *Likert*. Essa escala permitiu a coleta de informações sobre a realização da gestão do talento humano em termos de conhecimento, habilidade e inovação, além da variável capacidade competitiva e suas dimensões: competências acadêmicas, comunicativas, criativas e de pensamento emocional. O referido instrumento foi respondido no período de sessenta minutos.

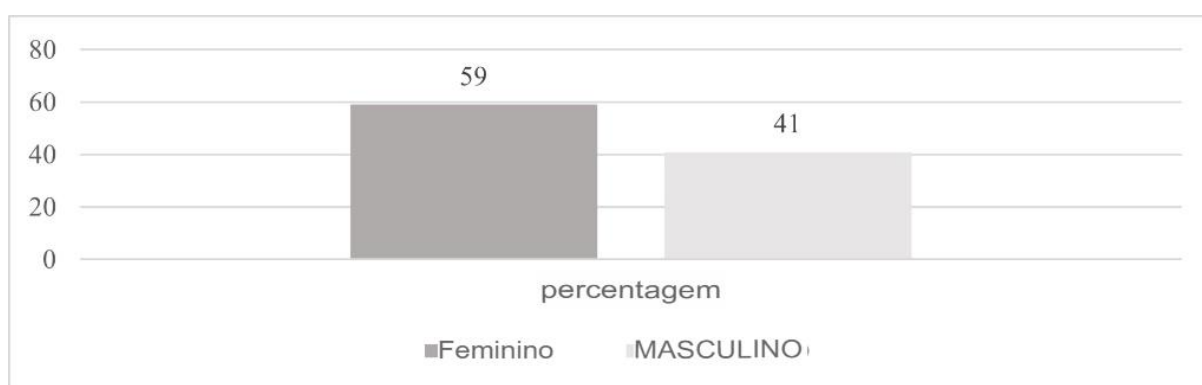
Em relação ao erro significativo, adotou-se um nível de significância inferior a 5%, com uma confiança de 95%, utilizando uma amostra probabilística respaldada pela teoria. Estabeleceu-se previamente uma relação entre as variáveis supracitadas, estimando um valor de  $p < 0,05$ .

Posteriormente, optou-se pela utilização da correlação de Spearman, uma vez que se trata de uma medida não paramétrica. Essa escolha visou obter o intervalo, no qual valores centrados entre 1 e -1 indicam uma correlação positiva e forte, enquanto valores próximos a -1 refletem uma correlação negativa. Valores aproximados a 0 sugerem uma correlação não linear. Os pesquisadores obtiveram o coeficiente alfa de *Cronbach*, sendo estabelecidos os seguintes valores: Conhecimento, 0,85; Habilidade, 0,85; Inovação, 0,82. Esses resultados indicaram correlações diretas e significativas.

## Resultados

No âmbito organizacional, conforme argumentado por autores como Simancas *et al.* (2018), é destacada a importância de considerar o gênero para alcançar o planejamento, desenvolvimento e, por conseguinte, a emergência institucional. Essa abordagem visa assegurar a gestão do talento humano imersa na universidade, alinhada à formação profissional do professor objeto da pesquisa, como evidenciado na Tabela 1.

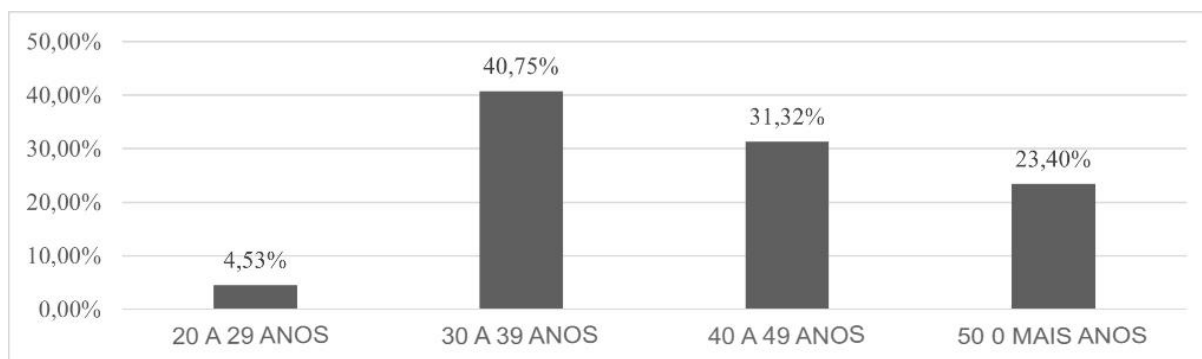
**Tabela 1 – Gênero dos professores pesquisados**



Fonte: Criação dos próprios autores.

A Tabela 1 apresenta a distribuição de gênero na amostra, revelando que 59% dos participantes são do gênero feminino (156) e 41% do gênero masculino (108). Conseqüentemente, os acadêmicos que desempenham a práxis educacional nessa instituição são predominantemente do gênero feminino.

**Tabela 2 – Frequência etária**



Fonte. Elaboração própria.

A Tabela 2 delinea que 4,53% (12 acadêmicos) pertencem à faixa etária de 20 a 29 anos, seguidos por acadêmicos com idade entre 30 e 39 anos (40,75%), professores com idade entre 40 e 49 anos (31,32%) e aqueles com 50 anos ou mais (23,40%).

No que tange ao indicador de conhecimento, este aborda os níveis adequados e áreas que necessitam de aprimoramento por parte dos acadêmicos da universidade.

**Tabela 3** – Indicador de frequência de conhecimento

	Conhecimento		
	Tem de melhorar	Adequado	Total
Mulheres	69	90	159
%	30,62	69,38	100,00
Homens	35	71	106
%	26,52	73,48	100,00
Total	104	161	265
%	28,57%	71,43%	100%

Fonte: Criação dos próprios autores.

A Tabela 3 mostra que 69,38% das acadêmicas concordam com um nível adequado de conhecimento, enquanto 30,62% acharam que há espaço para melhorias. Quanto aos acadêmicos do sexo masculino, 26,52% devem melhorar, contra 73,48% desse gênero, que estão no nível adequado. Por fim, 71,43% dos acadêmicos têm conhecimento adequado para o trabalho que realizam, enquanto 28,57% estão na faixa de melhoria nesse indicador.

Quanto ao indicador de habilidade, este foi categorizado como: “deve melhorar”, “adequado” e “excelente”, obtendo-se:

**Tabela 4** – Frequência do indicador de habilidade

	Capacidade			
	Tem de melhorar	Adequado	Excelente	Total
Feminino	17	85	57	159
%	10,89	52,1	37,01	100
Masculino	3	58	45	106
%	3,80	52,92	43,28	100
Total	20	143	102	265
%	8,45%	52,96%	38,59%	100%

Fonte: Criação dos próprios autores.

Na Tabela 4, pode-se observar que as acadêmicas demonstram concordância em relação à capacidade de melhoria, sendo que 52,1% almejam atingir um nível adequado; por fim, nesse gênero, 37,01% são classificadas como excelentes. Por outro lado, o sexo masculino apresentou dados semelhantes, com 3,80% indicando a necessidade de melhoria, enquanto 52,92% foram considerados adequados em termos de habilidade e os restantes 43,28% classificados como excelentes.

**Tabela 5** – Indicador de frequência da inovação

<b>Inovação</b>				
	Tem de melhorar	Adequado	Excelente	Total
Mulheres	10	89	60	159
%	6,29	55,97	37,74	100
Homens	8	67	31	106
%	7,55	63,21	29,25	100
Total	18	156	91	265
%	6,79%	58,88%	34,33%	100%

Fonte: Criação dos próprios autores.

A Tabela 5 revela que a inovação é registrada, com 6,29% das acadêmicas, especificamente mulheres, afirmando que precisam melhorar; 55,97% da amostra concorda e apenas 37,74% são classificadas como excelentes. Os homens apresentaram dados indicando que 7,55% precisam melhorar, 63,21% foram considerados adequados, e 29,25% foram classificados como excelentes. Em relação à correlação entre os indicadores das variáveis de gestão de talentos humanos e capacidades competitivas, essa relação é apresentada na Tabela 6 a seguir.

**Tabela 6** – Coeficiente de Correlação entre Indicadores de Talento Humano e Capacidades Competitivas

	Rho Spearman		Conhecimento	Capacidade	Atitude
Competências Acadêmicas	Coefficiente de correlação	de	,318**	,558**	,647**
	(bilateral)		0.000	0.000	0.000
	N		265	265	265
Comunicação	Coefficiente de correlação	de	,367**	,558**	,623**
	(bilateral)		0.000	0.000	0.000
	N		265	265	265

Pensamento Criativo e Emocional	Coefficiente de correlação (bilateral) N	,266**	,647**	,623**
		0.000	0.000	0.000
		265	265	265
Dimensão		,317**	,587**	,631**
Total			,511**	

Nota. \*\* A correlação é significativa ao nível de 0,0

Fonte: Criação dos próprios autores.

Na análise rho de Spearman, que relaciona as variáveis estabelecidas, identifica-se uma correlação positiva moderada e forte entre habilidades competitivas e atitude. Além disso, observa-se uma correlação positiva moderadamente fraca no conhecimento, sendo estatisticamente significativa.

### Considerações finais

A articulação entre talento humano e capacidade competitiva no contexto das universidades chilenas emerge como uma questão complexa e multifacetada. Para uma compreensão abrangente, é imperativo examinar diversos aspectos.

Em primeiro lugar, o termo “talento humano” refere-se à qualidade dos professores, pesquisadores e alunos que integram uma instituição de ensino. A presença de talentos humanos de alto calibre é crucial e prioritária, permitindo que os órgãos universitários desenvolvam conhecimentos específicos que historicamente destacam acadêmicos e estudantes em diversas áreas do saber.

Entretanto, a capacidade competitiva de uma universidade transcende o talento humano. Engloba, igualmente, a infraestrutura, os recursos disponíveis, os programas de estudo e a interação com o setor produtivo, influenciando o conhecimento que possibilita aos futuros profissionais manterem-se na vanguarda e alcançarem a empregabilidade almejada. Uma universidade pode possuir um talento humano excepcional, mas, caso não disponha dos recursos e políticas adequados, sua capacidade competitiva poderá ser comprometida.

Homens e mulheres acadêmicos, independentemente de sua faixa etária, contribuem para o talento humano e a capacidade competitiva nas universidades chilenas. Ambos os gêneros detêm habilidades, conhecimentos e experiências valiosas que enriquecem o ambiente acadêmico. Atualmente, as mulheres assumem um papel ativo em diversos ramos e áreas do conhecimento, escalando posições importantes, especialmente na faixa etária entre 30 e 50 anos.

A presença de professoras na faixa etária mencionada tem propiciado uma variedade de abordagens e perspectivas no ensino e na pesquisa. Tal contribuição enriquece a qualidade da educação, proporcionando distintos pontos de vista e fomentando um ambiente de aprendizagem inclusivo.

Contudo, o sistema universitário chileno enfrenta desafios significativos. Algumas instituições depararam-se com dificuldades para atrair e reter talentos de alto nível, muitas vezes devido a restrições orçamentárias ou questões de gestão. Adicionalmente, a competição entre as universidades pela admissão dos melhores alunos pode resultar em uma ênfase excessiva nos resultados de admissão e acreditação, em detrimento da qualidade da formação e da geração de conhecimento.

Por fim, a inter-relação entre as variáveis de capacidade competitiva e talento humano no âmbito das universidades chilenas é complexa e influenciada por diversos fatores. Embora a gestão de talentos humanos seja fundamental para desenvolver a capacidade competitiva de uma instituição, é necessário um conjunto coordenado de recursos, políticas apropriadas e abordagens acadêmicas para alcançar padrões elevados de educação e uma posição competitiva excepcional.

## REFERÊNCIAS

ALARCÓN-QUINAPANTA, M. *et al.* Estudo da Ciência-Tecnologia na Responsabilidade Social e no Talento Humano. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 23, n. 83, p. 699-718, 2019. DOI: <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24498>.

ANCHUNDIA, A.; CUESTA, A. Sistema de gestão do talento humano e sua influência no nível acadêmico da carreira de Engenharia Industrial da Universidad Técnica de Manabí. **Universidad y Sociedad**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 214-219, 2018. DOI: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.

ARENAS, A.; BAYÓN, J. Talento humano e mudança organizacional em empresas de telecomunicações: Madrid-Espanha. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 25, n. 92, p. 1463-1477, 2020. DOI: [10.37960/rvg.v25i92.34274](https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34274).

ATARÁ, C. **Avaliação do sistema de gestão de talento humano em uma empresa estatal do setor de Hacienda y crédito público mediante o modelo de DeLone e McLean**. 2020. Tese (Engenharia de Sistemas e Computação) – Universidad Nacional de Colombia, 2020. DOI: [10.7925/ian/unal/78585/1019003696](https://doi.org/10.7925/ian/unal/78585/1019003696).2020.

BARRAZA-LÓPEZ, R. Talento ou Talentos: Abordagens da Excepcionalidade Intelectual e suas Implicações no Processo Educacional. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 1-16, 2015. DOI: <https://doi.org/10.15359/ree.19-3.17>.

BOM CAMARGO, Y.; BOLÍVAR, J. Gestão do conhecimento e ativos intangíveis em universidades públicas: Perspectiva de análise. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 23, n. 82, p. 457-478, 2018. DOI: 10.37960/revista.v23i82.23761.

BORJA-RAMOS, O. *et al.* Avaliação de desempenho docente: Competitividade do docente de Educação Básica no Equador. **Revista de Investigación Sigma**, [S. l.], v. 9, n. 02, 2022. DOI: 10.24133/sigma.v9i02.2837.

BRITO-PASTRANA, R.; CORTHORN, C. A presença do professor e sua influência para uma educação significativa: para uma abordagem mindfulness em educação. **Estudios pedagógicos**, [S. l.], v. 44, n. 1, p. 241-258, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-07052018000100241>.

BRACHO, I. Inovação como estratégia de competitividade na Colômbia. **Gestão Competitividade e Inovação**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 103-113, 2016. DOI: 10.21500/01239488.2371.

CONCHA, C.; SÁNCHEZ, G.; ROJAS, C. Inovação social no ensino universitário: uma estratégia de interação academia e sociedade. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 347-363, 2020. DOI: 10.21311/35196.

CORNERO, J. **Talento humano e a competência docente**. 4. ed. México: Trillas editoras, 2019.

CUESTA, A. **Gestão do talento humano e do conhecimento**. Bogotá: ECOE Ediciones, 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos humanos**. 10. ed. México: McGraw Hill, 2017.

DÍAZ, M.; CARDOZA, M. Habilidades e atitudes de pesquisa em estudantes de mestrado em educação. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 26, n. 6, p. 410-425, 2021. DOI: 10.52080/rvgluz.26.e6.25.

DELIYORE-VEGA, M. A Comunicação Alternativa: Uma Ferramenta para a Inclusão Social das Pessoas com Deficiência. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 1-16, 2018. DOI: <https://doi.org/10.15359/ree.22-1.13>.

DURAN, C.; COSTES, A. Efecto de los juegos motores sobre la toma de conciencia emocional. **Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte**, [S. l.], v. 18, n. 70, p. 227-245, 2018. DOI: 10.15366/RIMCAFD2018.70.003.

FULQUEZ, S. *et al.* Gestión del talento humano, calidad, competencias socioemocionales y bienestar psicológico: el reto profesionalizador de las universidades. **Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, [S. l.], v. 13, n. 25, 2022. DOI: 10.23913/RIDE.V13I25.1276.

FURGUERLE-RANGEL, J. *et al.* Management Strategies in Basic Education and Participation of Parents. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 1-20, 2016. DOI: 10.15359/REE.20-2.1.

GORDILLO-SALAZAR, J. *et al.* La productividad académica en las instituciones de educación superior en México: de la teoría a la práctica. **Propósitos y Representaciones**, [S. l.], v. 8, n. 3, e441, 2020. DOI: 10.20511/PYR2020.V8N3.441.

JARA, A. *et al.* Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 23, n. 83, p. 740-758, 2018.

JARA, R. El desempeño de los profesores noveles de ciencias: las competencias profesionales que desarrollan durante los primeros años de ejercicio profesional. **Revista de Investigación Educativa Latinoamericana**, [S. l.], n. 57, v. 1, p. 1-18, 2020. DOI: <https://doi.org/10.7764/PEL.57.1.2020.2>.

MATURANA, D.; ANDRADE, V. La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las MIPYMES. **Innovar**, [S. l.], v. 29, n. 74, p. 101-14, 2019. DOI: 10.15446/INNOVAR.V29N74.82091.

MALDONADO-FUENTES, A.; RODRÍGUEZ-ALVEAL, F. Innovación en los Procesos de Enseñanza-Aprendizaje: Un Estudio de Caso Utilizando la Enseñanza Justo a Tiempo y la Instrucción entre Pares. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 1-21, 2016. DOI: 10.15359/REE.20-2.14.

MARTÍNEZ-HUAMÁN, E. *et al.* Gestión educativa y competencias: concepciones del docente universitario. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 27, n. 7, p. 266-280, 2022. DOI: 10.52080/RVGLUZ.27.7.18.

MARTÍNEZ-SAURA, H.; SÁNCHEZ-LÓPEZ, M.; PÉREZ-GONZÁLEZ, J. Competencia emocional en docentes de Infantil y Primaria y estudiantes universitarios de los Grados de Educación Infantil y Primaria. **Estudios Sobre Educación**, [S. l.], n. 42, p. 9-33, 2021. DOI: 10.15581/004.42.001.

MONROY, L. Fortalecimiento en la competitividad de las MIPYMES del corredor Productivo Rinn (Zipaquirá, Cajicá y Chía) por medio de estrategias de innovación. **Revista Universidad y Sociedad**, [S. l.], v. 14, n. S2, p. 566-576, 2022. DOI: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2828/2784>.

MORENO, S.; PÉREZ, E. Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. **Revista CES Derecho**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 13-33, 2018.

MORENO, J.; LLORCA, M.; HUÉSCAR, E. Estilo de enseñanza, apoyo a la autonomía y competencias en adolescentes. **Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte**, [S. l.], v. 20, n. 80, 2020. DOI: [https://revistas.uam.es/rimcafd/article/view/rimcafd2020\\_80\\_007/13199](https://revistas.uam.es/rimcafd/article/view/rimcafd2020_80_007/13199).



SIMANCAS, R. *et al.* Administración del capital humano: factor de productividad empresarial en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 23, n. 82, p. 377-391, 2018. DOI: 10.37960/revista.v23i82.23754.

PINARGOTE-MACÍAS, E. *et al.* Competencias del docente universitario en tiempos de pandemia. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 27, n. 7, p. 347-359, 2022. DOI: 10.52080/RVGLUZ.27.7.23.

VERA-BARBOSA, A.; BLANCO-ARIZA, A. Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. **Innovar**, [S. l.], v. 29, n. 74, p. 25-44, 2019. DOI: 10.15446/INNOVAR.V29N74.82059.

VIANET, C. Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia. **Telos**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 564-577, 2019.

ZAMBRANO, A. Naturaleza y diferenciación del saber pedagógico y didáctico. **Pedagogía y Saberes**, [S. l.], n. 50, p. 75-84, 2019.

**Processamento e edição: Editora Ibero-Americano de Educação - EIAE.**  
Correção, formatação, padronização e tradução.

