

Capítulo 8

A COMPREENSÃO E A GESTÃO DE TALENTOS PARA EMPRESÁRIOS NO SUL DO BRASIL

Juliana Weber Fabião

Simone Portella Teixeira de Mello

Rogério da Silva Almeida

Luciana Nunes Ferreira

Ingrid Moreno da Silva

Resumo: A gestão de pessoas está em constante mudança no que se refere a suas perspectivas de análise, em especial na sua expressão estratégica, emergindo novos desafios como atrair, reter e desenvolver talentos, contexto em que surge a Gestão de Talentos (GT). O objetivo deste estudo foi buscar significados para talentos, descrever o que compreende a gestão desses, assim como analisar quais são as práticas organizacionais recentes utilizadas na gestão de talentos. A revisão de literatura compreende artigos publicados na base científica SPELL® Scientific Periodicals Eletronic Library nos últimos cinco anos. Na etapa empírica investigou-se empresas na região sul do Brasil no que tange às práticas de GT, a partir de entrevistas com gestores. Os resultados revelam que o significado de talentos está em constante construção, e que as empresas não têm claro quais as práticas e ações devem adotar para captar, reter e desenvolver seus talentos, mas têm consciência que talentos são estratégicos para suas organizações. Entretanto, há equívocos no desenvolvimento de talentos. Por vezes, as organizações têm foco no treinamento, mas percebe-se a necessidade de uma educação corporativa, alinhando atributos e objetivos pessoais e profissionais aos objetivos estratégicos organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas (GP) vive mudanças. Suas práticas tradicionais associadas à motivação, compensação, desempenho humano, desenvolvimento, relações de trabalho se associaram a temas mais emergentes e contemporâneos como: diversidade, foco em resultados organizacionais, novas tecnologias, trabalho em equipe, competências e gestão de talentos (GT). Observa-se um novo paradigma: o fomento à participação nas práticas de RH muito além do controle, estimulando autonomia nos colaboradores, o que requer conhecimento e relacionamento. Não é à toa que o século XXI está sendo chamado da era do conhecimento. A importância do conhecimento no contexto das organizações, convertido em capital intelectual, se revela como diferencial competitivo e fonte de poder no ambiente corporativo (STEWART, 1998; NOVAES, 2000).

Essa nova era é também da informação, pois trouxe mudanças no sistema produtivo, migrando de uma economia manufatureira para a de serviços. No Brasil, por exemplo, o setor de serviços corresponde a 61% do PIB brasileiro e a 71% dos empregos do país (LANDIM 2015). Isso impacta não só na economia, mas essencialmente no *modus operandi* das organizações, que passam de operacionais à estratégicas. Isso reflete na demanda por um profissional mais bem qualificado, com maior capacidade de inovação, agilidade e flexibilidade, tornando as empresas mais dependentes desses ativos intangíveis. São os profissionais de alta performance, os chamados talentos. Aqueles que fazem a diferença no desempenho de uma organização como destacam Mankins e Garton (2017).

E diante das mudanças no perfil dos profissionais e nas relações de trabalho, as organizações repensam suas práticas aplicadas à gestão de pessoas numa concepção mais estratégica, configurando um novo perfil de trabalhadores do conhecimento, que Sousa e Barreto (2015) destacam como talentosos e inovadores, aqueles que possuem visão sistêmica e que propõem a imediata solução de problemas e conflitos.

Neste contexto, a GT pode tornar-se um importante diferencial para as empresas, visto que a tecnologia está disponível para todas, e

o que as diferencia é a capacidade de lidar com ela, que está diretamente ligada as pessoas e ao potencial que elas possuem e desenvolvem, ou seja, seus talentos.

As organizações reconhecem a necessidade de reavaliar suas práticas em gestão de pessoas como forma de se manterem competitivas. No Brasil destacam-se os trabalhos realizados por Sarsur et al., 2003; Barreto et al., 2010 e Freitag et al., 2012, onde o tema é tratado sob o enfoque da área de Gestão de Pessoas. Já o relatório de 2013, realizado em âmbito internacional pela Society of Human Resource Management (SHRM) destaca que a gestão de talentos é, desde 2010, o tema chave e a prioridade dos líderes de RH.

Segundo Ferrazza; Burtet e Scheffer (2015) a denominada guerra pelos talentos associa-se a um momento de transição da sociedade industrial para a pós-industrial. Apesar de ser um tema emergente e presente em muitos debates mundiais que abordam o futuro da GP, observa-se ainda confusão nas definições existentes do termo talento e da expressão Gestão de Talentos, instigando o questionamento: o que especificamente é Gestão de Talentos? Embora reconheçam a carência de uma definição consistente sobre a expressão, alguns autores afirmam que uma boa GT é muito importante para a estratégia da empresa.

Diante da importância da discussão sobre talentos e seus desdobramentos, o presente artigo visa descrever qual o conceito de talento utilizado pelas empresas pesquisadas, como a gestão desses acontece e quais são as práticas organizacionais implementadas para a gestão de talentos.

Cada vez mais, a necessidade de tornar as organizações mais competitivas torna-se um imperativo de sobrevivência. Vários modelos e práticas surgiram com este intuito, alguns muito diferentes um dos outros. Entretanto, podemos achar um ponto em comum: a valorização e importância dos aspectos humanos para que os processos deem certo. Nas últimas décadas, essa procura tornou-se mais intensa, principalmente com o advento da globalização, que provocou a abertura dos mercados e forçou as empresas a concorrer num ambiente altamente competitivo e dinâmico, no qual o diferencial humano, representado pelos talentos, se destaca.

Nesse sentido, desde que o termo Talentos surgiu na literatura, muito se tem escrito sobre

seus possíveis efeitos nas organizações (SARSUR et al., 2003; BEECHLER; WOODWARD, 2009), principalmente no que concerne às transformações no comportamento dos funcionários.

Assim surge uma pergunta fundamental, que deve ser respondida por meio de pesquisas empíricas: até que ponto as organizações entendem o que são talentos? E como atrair, reter e desenvolver talentos?

Este estudo propõe responder algumas dessas questões, adotando uma abordagem descritiva. Pretende-se, com base no referencial teórico, contribuir para a melhor compreensão do que são talentos, e contribuir para a produção de pesquisas contextualizadas na realidade brasileira, fundamentadas em estudo de caráter acadêmico.

Mesmo existindo estudos sobre o tema GT e seus possíveis efeitos no desempenho organizacional, entende-se que, devido à complexidade do assunto e às diversas perspectivas que podem ser adotadas para a sua compreensão, esse ainda é um tema suscetível à discussão.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico exposto a seguir objetiva apresentar, essencialmente, o conhecimento disponibilizado pela literatura especializada, o qual fundamenta a lógica do presente estudo. Prioriza-se, dessa forma, o entendimento sobre o que são talentos; a que se refere a gestão de talentos e, por fim, as práticas em gestão de talentos.

2.1. O QUE SÃO TALENTOS?

Não existe um consenso para definir talentos. Como destaca Galhardo-Galhardo (2011), o termo não é delimitado, é subentendido. Isso também é evidenciado na pesquisa sobre gestão de talentos realizada por Illes et al. (2010), quando identificaram diferentes formas de entendimento de talento em empresas de diferentes segmentos: como empregados-chaves de desempenho diferenciado; como aqueles com alto valor estratégico, mas escassos no mercado de trabalho; como pessoas com as competências centrais do negócio, que ocupam posições estratégicas; e como todos os empregados que preenchem os requisitos do trabalho. Parte dos conceitos de talento

trazem características presentes no indivíduo, tais como desempenho, entrega de resultados, potencial, capacidade de transformar, de assumir riscos e de aprender, vontade de crescer, comprometimento e o sentimento de pertencimento.

A Gestão de Talentos ainda não tem um significado claro. A multiplicidade de conceitos revela a necessidade de estudos que ofereçam avanços significativos no entendimento do assunto. Em que realmente acreditam as empresas que hoje utilizam a expressão Gestão de Talentos em seus discursos e práticas de gestão? (FERRAZZA; BURTET; SCHEFFER, 2015).

Na literatura nacional e internacional, o uso do termo talento é frequentemente associado à figura de pessoas extraordinárias (SARSUR et al., 2003). Mas, a nomenclatura “estrela” parece ser a mais utilizada e difundida no universo corporativo quando se trata do assunto (BEECHLER; WOODWARD, 2009).

Para esses autores, talentos são “os melhores e mais brilhantes”, remetendo à noção de ser diferente, sendo uma característica de alguns indivíduos. Na mesma linha de pensamento, Lima et al. (2011, p. 109) expressam que “um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento.”

Baba (2016, p. 77), por sua vez, considera talento como um dom, que “quando desenvolvido, torna-se um talento, ou seja, algo que a pessoa faz muito bem e com facilidade. Normalmente, o talento da pessoa é algo que ela gosta muito de fazer, é uma paixão”.

Chowdhury (2003) destaca que os profissionais talentosos necessitam de investimentos para desenvolver suas ideias, diferentemente de outros profissionais que por vezes estão presos a regras, hierarquias e resistentes à mudança e não possuem a coragem de inovar como os talentos.

Já Dresselhaus (2010), argumenta que o talento inclui um conjunto de atributos pessoais e experiência profissional, com capacidade de mudar e se adaptar a novos ambientes, agregando entusiasmo e energia para atuar no ambiente de negócios. Assim, é possível identificar pontos comuns entre as diversas abordagens: alto desempenho (potencial), entrega de resultado, capacidade para crescer, vigor, abertura para aprender e competência. O conceito de talentos nas organizações é ajustado conforme o cenário

organizacional, considerando os elementos que envolvem a sua cultura e as características do ambiente, assim como as competências necessárias ao negócio (GALLARDO-GALLARDO, 2011).

Mais recentemente, Mankins e Garton (2017) salientam que tempo, talento e energia das pessoas, suas ideias e a implementação delas, são recursos escassos nas organizações. Para os autores, talento é aquele indivíduo consideravelmente mais capacitado ou inspirador do que outros, atuando em funções críticas, em setores de maior impacto sobre o desempenho da empresa. Logo, é a pessoa que faz a diferença em postos cruciais da organização.

A partir dos conceitos apresentados, optou-se por conceituar talentos como aqueles profissionais que se sobressaem acentuadamente no seu campo de atuação, apresentam um conjunto de competências que os diferenciam dos demais, são flexíveis à mudança, abertos ao desenvolvimento próprio, focados em oferecer um resultado mais que satisfatório para si e para a organização, disponibilizando seu conhecimento de forma a atingir resultados além dos esperados e evidenciados na prática, alinhados à cultura organizacional.

Sendo assim, pessoas talentosas são competentes, têm atributos atitudinais diferenciados, assim como conhecimentos e habilidades em sua área de atuação, apresentam um desempenho acima da média e são considerados profissionais de alta performance. Este potencial, junto à entrega de resultados, é considerado um diferencial competitivo da organização.

2.2. O QUE É GESTÃO DE TALENTOS?

O significado de Gestão de Talentos (GT) por vezes se equivale a outras expressões como 'estratégia de talentos', 'gestão de sucessão' e 'planejamento de recursos humanos', mas estas revelam certa confusão entre definições, termos e suposições elaboradas por autores que tratam do tema. A expressão GT pode ser entendida como um campo da gestão de pessoas que está alinhado às diretrizes estratégicas da organização para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, com competência, personalidade e motivação (TARIQUE; SCHULER, 2010).

A abordagem do tema geralmente perpassa por três grandes áreas: atração, desenvolvimento e retenção. Capelli (2008) salienta que a essência da GT está na maneira simples de antecipar-se às necessidades organizacionais de capital humano e, então, traçar um plano para encontrá-los. Outra relação de GT está na análise interna do potencial humano da organização, com a finalidade de avaliar e conhecer sua capacidade produtiva, e assim atrair e manter talentos fidedignos. É o que alegam Lewis e Heckman (2006), ao enfatizarem os *talent pools* ou o banco de talentos. Conforme esses autores, o foco é interno à organização, iniciando pela obtenção de uma sólida compreensão da força de trabalho interna para realização de planejamento sucessório, de gestão e de recursos humanos, o que passa pela avaliação. Mas para Iles et al. (2010), a GT compreende desenvolvimento e colaboração. A primeira pressupõe desde capacitação de lideranças a planejamento sucessório, e a segunda enfatiza a abordagem coletiva para recrutar, reter e desenvolver talentos com foco em benefícios futuros.

Conforme Dutra e Veloso (2013), existem quatro correntes de pensamento em torno do conceito de gestão de talentos. O autor se ampara nas contribuições de Lewis e Heckman (2006) e de Collings e Mellahi (2009) para explicar essas correntes. A primeira consiste na gestão de talentos enquanto outra denominação para a área de gestão de pessoas, tendo como foco as práticas específicas de gestão de recursos humanos como o recrutamento e desenvolvimento de pessoas, por exemplo.

Na segunda corrente, a gestão de talentos equivale ao planejamento de pessoal com o objetivo de projetar necessidades futuras, geralmente as de liderança. Para tanto, é necessário realizar o mapeamento dos profissionais, considerando as necessidades de pessoal atuais e futuras. A gestão da sucessão, por exemplo, se enquadra nessa corrente, pois reforça práticas e processos já conhecidos e aqueles de previsão de demandas de pessoal (LEWIS; HECKMAN, 2006).

A terceira corrente defende que todas as funções dentro da organização devem ser preenchidas com profissionais de alto desempenho e potencial, considerando que a gestão de talentos compreende a gestão desses profissionais. Contudo, não considera

a existência daqueles empregados de médio e baixo desempenho. Por isso, não parece adequada a partir da perspectiva de que todas as posições da organização devem ser ocupadas por empregados de alto desempenho.

A última concepção se concentra na identificação de posições-chave, que têm o potencial de impactar a vantagem competitiva da empresa. Nesta corrente, a gestão de talentos envolve atividades e processos que buscam identificar posições estratégicas de gestão de talentos além da identificação sistemática de posições estratégicas que contribuam para a vantagem competitiva da empresa. Então, esta corrente tem foco inicialmente na organização, seus processos e posições estratégicas e, após, na colocação de profissionais de alto potencial e desempenho nessas posições. A partir disso, cria-se um modelo diferenciado da área de gestão de pessoas, mais estratégico (COLLINGS; MELLAHI, 2009; HILLS, 2009).

2.3. PRÁTICAS EM GESTÃO DE TALENTOS

A área de recursos humanos tem um papel determinante na estratégia organizacional e nas práticas de gestão de talentos, que devem ser capazes de suprir os objetivos atuais e futuros da organização. É fundamental identificar as habilidades e competências de cada indivíduo que compõe a organização, para que esse possa atender a missão e os objetivos institucionais como também as atribuições do cargo. Além disso, potencializar os aspectos positivos e melhorar os pontos fracos faz parte das práticas de gestão de talentos e, conforme afirma Almeida (2009, p.4), “somente dessa forma podemos falar em gestão estratégica de recursos humanos”.

As práticas de gestão de talentos estão diretamente relacionadas com a gestão estratégica, o que compreende a Gestão Estratégica de Talentos (GET) (COLLINS; MELLAHI, 2009). A GET é composta de atividades e processos numa perspectiva prática, os quais contribuem para a vantagem competitiva organizacional sustentável, construindo um novo setor de recursos humanos (RH) mais estratégico, que facilite e promova o preenchimento das posições-chaves, desenvolva os profissionais em busca de um alto desempenho e recompense e gerencie os seus talentos de forma indiferenciada. Na busca por profissionais

mais qualificados, as empresas investem em processos de recrutamento mais estruturados e, segundo Salve (2007, p. 39), “o primeiro passo da gestão de talentos é a atração, ou seja, o recrutamento daqueles funcionários que fazem a diferença e que são definidos como talentos”. Mas, além de ações que impulsionem a atração de talentos, é fundamental propor práticas que contemplem múltiplos fatores. A retenção é uma delas, tendo em vista que a saída eventual de profissionais considerados talentosos se torna um custo indesejado, e seu objetivo é manter os melhores profissionais na empresa. Fatores relacionados à motivação e engajamento são essenciais e produzem um sentimento de justiça e reconhecimento: as práticas de motivação e engajamento são baseadas em tratar os colaboradores de forma justa, reconhecer seu valor, ouvir suas sugestões e prover oportunidades justas de crescimento profissional e pessoal (ARMSTRONG, 2006).

Nota-se, então, uma crescente preocupação relacionada aos aspectos de ambiente organizacional, carreira, remuneração, benefícios e desenvolvimento ao se tratar das práticas de GT. Segundo Branham (2002), as pessoas estão buscando maior equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. A criação de um plano estrutural de descrição de cargos e carreiras, que possuam requisitos e avaliação de faixas salariais que possibilitem ao colaborador projetar os níveis que pode chegar, bem como toda a trajetória durante o desenvolvimento de sua carreira na empresa, são exemplos de algumas práticas utilizadas que valorizam e retêm profissionais talentosos. O recrutamento interno é outra prática utilizada para valorização e reconhecimento dos recursos internos nas organizações, criando espaços para o crescimento e a realização pessoal. Outra política é a criação de promoções ou avanço por desempenho, onde o colaborador passa a ser avaliado e reconhecido por suas metas e resultados atingidos (SOUSA; BARRETO, 2015).

Parece ser indispensável que a organização possua uma política corporativa de desenvolvimento, com o objetivo de capacitar, qualificar, aprimorar e desenvolver as pessoas (SILVA, 2005). Cabe ressaltar que incentivar o desenvolvimento das pessoas é uma forma de renovar os conhecimentos, habilidades e atitudes, e assim agregar valor à corporação. O quadro 1 a seguir sintetiza as

práticas de gestão de talentos evidenciadas

na bibliografia pesquisada:

Quadro 1: Práticas de Gestão de Talentos

Prática	Autor(es)
Recrutamento mais estruturado	Salve (2007)
Feedback como uma ação propondo a correção e a melhoria.	Lombardo; Eichinger (2000)
Política corporativa de desenvolvimento	Silva (2005)
Carreira, remuneração e benefícios.	Neto; Mazza (2015)
Criação de um plano de estrutura de cargos e carreiras com faixas salariais promovendo o desenvolvimento	Sousa; Barreto (2015)
Recrutamento interno como forma de valorização do potencial interno da organização	França (2009)
Promoções e avanços por avaliação de desempenho	Sousa; Barreto (2015)
Práticas relacionadas à qualidade de vida que promovam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Branham (2002); Holtom et al. (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores

3. MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de cunho descritivo, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2008).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa classifica-se, em um primeiro momento, como bibliográfica (GIL, 2008) por ter sido desenvolvida com base em material já elaborado, visto que procurou levantar artigos que versavam sobre o tema gestão de talentos. Num segundo momento podemos classifica-la como levantamento.

A metodologia é compreendida de pesquisa na base de dados SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, um repositório de artigos científicos que proporciona acesso gratuito à informação técnico-científica via web. A busca iniciou pela palavra-chave “talentos”, tendo como resultado 25 artigos que tinham em seu resumo esta palavra. Utilizaram-se também os seguintes filtros: período, tipo de documento e idioma, considerando os últimos cinco anos. Do total, 13 foram descartados embora constasse a palavra-chave “talentos”. Estes não problematizam o tema no âmbito da gestão de pessoas. Assim, após esse primeiro filtro analisou-se 12 artigos, os quais foram categorizados sob 3 aspectos: talentos, gestão de talentos e práticas de gestão de talentos.

A partir dessa pesquisa teórica, este estudo analisou o campo empírico, uma vez que investigou empresas que atuam no nicho de recrutamento e seleção. Então, foi verificado o que as empresas que recrutam pessoas

entendem por talentos, e se essas empresas desenvolvem alguma prática de GT na organização. Essa etapa se deu por meio dos clientes de uma organização que atua com recrutamento, seleção, agenciamento de estagiários, treinamentos e capacitações, consultoria e assessoria em gestão de pessoas para empresas na região sul do Brasil. A empresa está consolidada no mercado e tem uma carteira de 163 clientes, pequenas e médias empresas de diversos segmentos que atuam na zona sul do RS. Foram realizadas duas perguntas básicas aos empresários: (i) O que são talentos? (ii) Há alguma prática da gestão de talentos na sua organização? As perguntas foram enviadas via *e-mail*. Obteve-se respostas de 15 clientes que possuem contratos ativos com a empresa, seja na área de consultoria ou de assessoria em gestão de pessoas. Esses clientes atuam nos seguintes segmentos: concessionária automotiva, comércios que atuam no varejo, instituição de ensino superior, cooperativa de crédito, escola de ensino médio, consultoria de agronegócios e incorporadora imobiliária.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo pretende descrever e analisar os dados coletados, tendo como base a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos estabelecidos anteriormente. A partir dos objetivos propostos, pretende-se descrever qual o conceito de talento utilizado pelas empresas pesquisadas, como a gestão desses acontece e quais são as práticas

organizacionais implementadas na gestão de talentos.

Ao perguntar-se “O que são talentos?” os respondentes, empresários aqui descritos como C1 a C15, atestam que são profissionais que têm foco no resultado (C7 e C9); se entregam à organização além do desejado (C8); possuem alto desempenho (C4); buscam treinamento e desenvolvimento (C6); solucionam problemas (C4 e C7); suas competências profissionais são alinhadas às estratégias organizacionais (C1 e C3); e buscam, assimilam e aplicam o conhecimento (C11). C7 e C9 salientam como característica fundamental o foco no resultado, destacando que “são àqueles que entregam além do desejado”, enfatizando a contribuição de Dutra (2004, p. 56), quando destaca que “talentos se doam, entregam resultados”, associando às realizações da pessoa, em determinado contexto, e associando àquilo que ela provê, produz ou entrega no trabalho. O alto desempenho é citado por C4 como um importante predicado que se realça pelo resultado acima da média. Freitag et al (2014), constataram atributos relativos à performance e potencial nas definições referente ao tema, corroborando com a ideia de realização e entrega de resultados advindo de uma performance diferenciada e de alto potencial.

Observa-se que para C6 e C11 aprendizagem e conhecimentos são essenciais na conceituação de talentos. Mas a diferença é que, no caso da aprendizagem, a resposta se relaciona com treinamento e desenvolvimento enquanto dimensões que contribuem para seu desenvolvimento profissional, mas não estão necessariamente alinhadas às estratégias da empresa. As respostas ratificam as contribuições de Ulrich (1999) quando o autor relata que é preciso apresentar habilidades que levem o indivíduo a aprender e crescer, remetendo à noção de aprendizagem e conhecimento, caracterizando um empregado que, embora tenha alto potencial e desempenho, ainda quer crescer dentro da organização e está disposto a fazer novas contribuições, enfatizando seu compromisso e contribuição (educação corporativa).

C4 e C7 enfatizam talentos enquanto solucionadores de problemas e remetem às observações de Souza e Barreto (2015), que destacam que os chamados trabalhadores do conhecimento, que são talentosos e inovadores, possuem visão sistêmica e por

isso têm mais facilidade de propor a solução de problemas e conflitos de forma mais imediata. Competências também são mencionadas nas respostas de C1 e C3 e aparecem de formas distintas nas respostas. Uma (C1) está relacionada ao êxito como uma combinação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, corroborando com Berger e Berger (2004) quando mencionam que talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho. A outra (C3) alinha competências às estratégias organizacionais, ratificando o que Carrara *et al* (2014) identificaram nos talentos enquanto pessoas com as competências centrais do negócio, com alto valor estratégico para a organização. Outro conceito relatado refere-se a talento como aquele que “busca, assimila e aplica o conhecimento”. Observa-se que a resposta infere a educação corporativa, pois alinha os conhecimentos profissionais adquiridos aos objetivos da organização e às estratégias do negócio.

A segunda questão apresentada aos empresários questiona se há alguma prática da gestão de talentos em suas organizações. Os resultados revelam que há: recrutamento interno (C5 e C14); ações de capacitação, treinamento, feedback, avaliação de desempenho, políticas de remuneração e benefícios (C2, C9 e C10); programas de desenvolvimento (C4 e C15), tendo em vista promoção e carreira, e programas de jovens talentos.

Quanto ao recrutamento interno, C12 e C13 informam que privilegiam a captação interna com o objetivo de “valorizar e reter pessoas, possibilitando o crescimento profissional.” Todavia, se não há o perfil desejado, recorrem ao mercado. Em relação à valorização dos recursos internos, França (2009, p.33) diz que “o recrutamento interno se fundamenta na valorização dos recursos humanos já existentes na empresa, criando espaços para o crescimento e valorização pessoal”.

Outros associam as práticas de GT à capacitação, treinamento, feedback e avaliação de desempenho, remuneração e benefícios. C5 destaca o “treinamento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, feedback (corretivo e de melhoria), avaliação de desempenho (360º).” Os colaboradores com melhores resultados na avaliação de desempenho são reconhecidos e valorizados por meio de salário diferenciado e pacote de

benefícios. A prática do feedback está sendo introduzida como uma política estratégica na gestão de talentos, já que viabiliza a oportunidade de melhoria do comportamento através de uma ação corretiva, conforme afirma Lombardo e Eichinger (2000), e altera seus comportamentos como resultado de sua aprendizagem, assim auxiliando o desenvolvimento pessoal e profissional. C15 também alinha as práticas aos investimentos em desenvolvimento de pessoal: “identificamos na nossa equipe os colaboradores que são talentosos e investimos em capacitação e treinamento”. Já C2 alega que “após identificar o colaborador talentoso, investimos em capacitação e treinamento para aumentar o potencial.” Observa-se, que a capacitação proporciona a melhora dos pontos fracos e maximiza os pontos fortes e que, para Almeida (2009, p.4), “só dessa forma podemos falar em gestão estratégica de recursos humanos.” C5 elucida a prática de GT por meio da valorização, “com um programa de remuneração atrativo e que possibilite também promoções e avanços na carreira através de avaliações periódicas do desempenho”.

Outros clientes associam as práticas à programas de desenvolvimento em suas organizações, com vistas à promoção na carreira. Para C4, “uma das práticas de gestão dos nossos talentos é a oferta de um

programa de desenvolvimento estruturado, com a finalidade de desenvolver habilidades nos colaboradores e promover atividades práticas ao cargo almejado. Esse programa já está na sua 2ª edição, em 2016. Na primeira edição, em 2014, 90% dos participantes foram promovidos para os cargos que almejavam e se desenvolveram no programa”. C8 responde descrevendo o programa *Backup*, que visa identificar talentos dentro das unidades. Ele informa que levam esses profissionais para capacitações e ações de desenvolvimento. Dentro deste programa, qualquer colaborador, independente do cargo, pode se destacar e chegar à direção de uma unidade. Em parte, o “Backup” se insere no que Silva (2005) salienta como política corporativa de desenvolvimento. Com essa iniciativa empresarial, os colaboradores desempenham melhor suas atividades, conseguem aperfeiçoamento de suas competências, buscam promoções e contribuem eficientemente para o alcance das metas e desafios para empresa. Por fim, C15 menciona o Programa de jovens talentos que os colaboradores participam. É um programa de formação mensal com treinamentos comportamentais e técnicos, de modo a desenvolver capacidades de planejamento e de agregar conhecimentos. A partir do debate, elaborou-se a seguinte imagem que sintetiza a relação entre a teoria pesquisada e prática descrita em se tratando de talentos.

Figura 1: Radial de Talentos



Fonte: Dados da pesquisa

5. CONCLUSÕES

Na presente pesquisa foram levantados dados na base SPELL® Scientific Periodicals Eletronic Library, um repositório de artigos científicos que proporciona acesso gratuito à informação técnico-científica via web. Após uma triagem inicial, foram selecionados 12 artigos, os quais foram categorizados sob 3 aspectos: talentos, gestão de talentos e práticas de gestão de talentos. Após, foi realizada uma pesquisa empírica com empresas da região sul do Brasil.

Foi identificado que as empresas estudadas entendem o conceito de talentos como “aqueles profissionais que se sobressaem acentuadamente no seu campo de atuação, apresentam um conjunto de competências que os diferenciam dos demais, são flexíveis à mudança, abertos ao desenvolvimento próprio, focados em oferecer um resultado mais que satisfatório para si e para a organização, disponibilizando seu conhecimento de forma a atingir resultados além do esperado e evidenciado na prática, alinhados à cultura organizacional”.

As práticas são relatadas como ações direcionadas ao desenvolvimento, capacitação e treinamento. São programas direcionados a jovens talentos, educação corporativa, políticas de remuneração e benefícios, ações que contemplem a promoção e a carreira, recrutamento interno, avaliação de desempenho, feedback, promovendo ações corretivas e de melhorias, e programas de valorização e qualidade de vida. É evidente que talentos são estratégicos para qualquer organização, não apenas para

a sobrevivência dessas no mercado e num mundo cada vez mais competitivo e corporativo, mas, sobretudo, para o desenvolvimento do potencial humano dos profissionais atuais. Estar em harmonia entre os objetivos pessoais e organizacionais parece ser o grande desafio atual, rompendo com retenção de talentos apenas por questões pecuniárias, dando enfoque para outras condicionantes como o sentir-se bem, estar bem, sintonizando sucesso profissional e organizacional.

Diante disso, corrobora-se com Ulrich (1999, p.29), quando o autor destaca que “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectivas e experiências suficientes para conduzir um negócio global”. O desafio é desenvolver a sinergia que vai além da soma dos talentos individuais, promovendo uma organização mais harmônica e competitiva. E, ao que tudo indica, o maior legado que uma organização pode ter hoje em termos de vantagem competitiva é o valor humano de seus talentos.

Considerando-se as conclusões aqui relatadas, sugere-se a realização de novos estudos que permitam a ampliação dos conhecimentos concernentes ao tema em foco, pois percebe-se uma carência de estudos empíricos que ampliem e discutam sobre a Gestão de Talentos no Brasil – a maioria utiliza bibliografia internacional. Recomenda-se, assim, o desenvolvimento de estudos utilizando dados longitudinais e estudos de caso para maior compreensão e desenvolvimento desse tema.

REFERÊNCIAS

- [1] Almeida, Walnice. *Captação e Seleção de Talentos com Foco em Competências*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [2] Armstrong, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14 ed. New York: Kogan Page, 2014.
- [3] Baba, Sri Prem. *Propósito: a coragem de ser quem somos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- [4] Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva; Silva, Maira Patricia da; Fischer, André Luiz; Dutra, Joel Souza; Veloso, Elza Fátima Rosa; Amorim, Wilson Aparecido Costa de. *Gestão de Pessoas Projetando Desafios e Tendências para 2015*. In: *Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD*, 6, 2010, Florianópolis Anais, Florianópolis: EnEO. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo463.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

- [5] Beechler, Schon; Woodward, Ian C. *The Global Talent War*, 2009.
- [6] Berger, L. A.; Berger, D. R. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. Third Edition. New York: McGraw-Hill, 2017.
- [7] Branham, L. *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- [8] Capelli, P. *Talent Management for the Twenty First Century*, Harvard Business Review, v. March, p.74-81, 2008.

- [9] Carrara, T. M. P. et al. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.
- [10] Chowdhury, Subir. *A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- [11] Collings, D. G.; Mellahi, K. Strategic talent management: A review and research. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.
- [12] Dresselhaus, L. Global talent management and the role of social networks. School of Management and Governance, University of Twente. Enschede, Dec. 2010. Disponível em: <http://essay.utwente.nl/60381/1/MSc_Lena_DresseIhaus.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2018.
- [13] Dutra, Joel Souza. *Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- [14] Dutra, J. S.; Veloso, E. F. R. (Org). *Desafios da gestão de carreira*. São Paulo: Atlas, 2013.
- [15] Ferrazza, Dayane S.; Burtet, Cecília G.; Scheffer, Angela B. B. REAd – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, RS, v. 21, n.1, Jan./Apr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100222>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- [16] França, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.
- [17] Freitag, B. B. et al. A gestão de talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? *Revista de Administração da UFSM*, v. 7, n. 4, p. 629-643, 2014.
- [18] Gallardo-Gallardo, E. What do we actually mean by talent in business? Does it really matter? *Documents de Treball de la Facultat d'Economia i Empresa. Col.lecció d'Economia*, E11/258, 2011. Disponível em: <<http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/34400>>. Acesso em: 13 jun. 2018.
- [19] Gil, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [20] Hills, A. Succession planning: or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*, v.41, n.1, p.3-8, 2009.
- [21] Holtom, Brooks C. et al. Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals* v. 2, n. 1, p. 231–274, 2008.
- [22] Iles, P. et al. Talent management and HRM in multinational company in Beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, v. 45, n. 2, p. 179-189, 2010.
- [23] Landim, R. Mercado. Folha de São Paulo, SP, 31 de ago. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/08/1675715-setor-de-servicos-encolhe-pela-1-vez-desde-1990-estimam-economistas.shtml>>. Acesso em: 18 de maio 2018.
- [24] Lewis, R. E.; Heckman, R. J. Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, v. 16, p. 139-154, 2006.
- [25] Lima, M. C. F. et al. Retenção de talentos na profissão de secretariado. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 2, n. 1, p. 101-130, 2011.
- [26] Lombardo, M. M.; Eichinger, R. W. High potentials as high learners. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4, p. 321–329, 2000.
- [27] Mankins, M.; Garton, E. Tempo, talento, energia: supere as amarras organizacionais e alcance todo o potencial produtivo dentro da sua equipe. São Paulo: Novo Século Editora, 2017.
- [28] Neto, R, A.; Mazza, A. C. A. A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição. *Revista Administração em Diálogo*, v. 17, n. 1, p. 162-180, 2015.
- [29] NOVAES, Washington. Os desafios do século XXI. *Estud. Av.*, São Paulo, v. 14, n. 40, p. 107-115, Dezembro de 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142000000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 23 de jan. 2018.
- [30] Salve, Cláudio Monteiro Goulart. *Gestão de Talentos em pequenas empresas de Software em Belo Horizonte*, 2007. Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=126945>. Acesso em: 13 jan. 2018.
- [31] Sarsur, A. M. et al. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais. São Paulo: Anpad, 2003.
- [32] Shrm (Society for Human Resource Management). *Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals*, Fev. 2011.
- [33] Sousa, W. B.; Barreto, M. C. A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 7, n. 2, p. 9-14, 2015.
- [34] STEWART, T. A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- [35] Tarique, I.; Schuler, R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research.

Journal of World Business, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

[36] Ulrich, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.