

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TALENTOS EM GESTÃO E GESTÃO DE TALENTOS: ANÁLISE DA  
LITERATURA ACADÊMICA E DE PRÁTICAS CORPORATIVAS**

Bárbara Beatriz Freitag

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

**SÃO PAULO**

**2012**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**BÁRBARA BEATRIZ FREITAG**

**TALENTOS EM GESTÃO E GESTÃO DE TALENTOS: ANÁLISE DA  
LITERATURA ACADÊMICA E DE PRÁTICAS CORPORATIVAS**

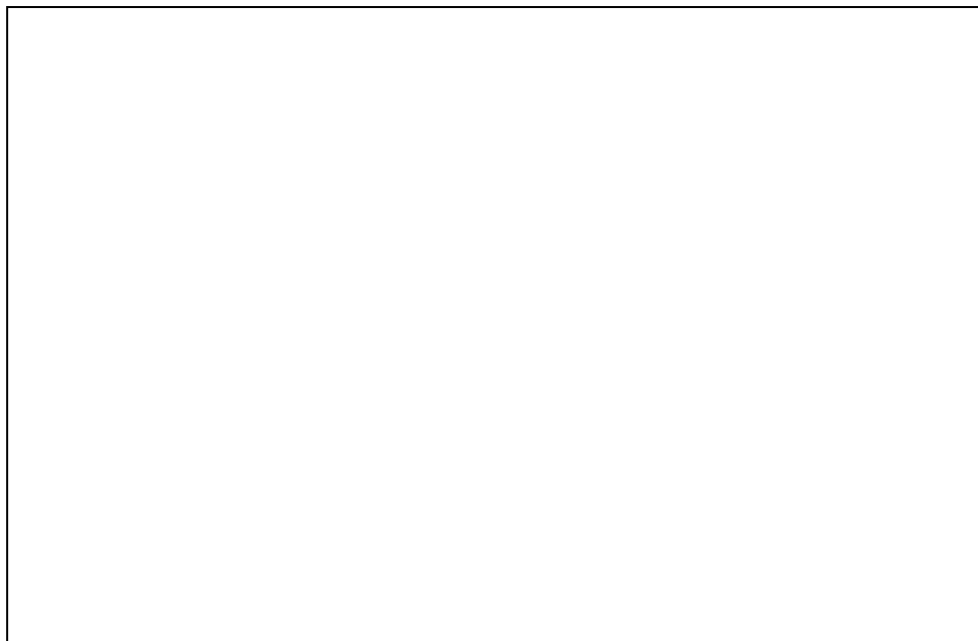
Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer**

Versão original

**SÃO PAULO**

**2012**



## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Freitag, Bárbara Beatriz

Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas / Bárbara Beatriz Freitag. -- São Paulo, 2012.

177 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.  
Orientador: André Luiz Fischer.

1. Administração de recursos humanos 2. Aptidão 3. Recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.3

**Aos meus pais e ao meu irmão,  
Luzia, Jorge e Arthur**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço pela oportunidade de ser aluna do curso de Mestrado do PPGA da FEA. Ao Prof. André Fischer, meu orientador, por todo o carinho, atenção, paciência, dedicação, aprendizado e oportunidades que ele me proporcionou e que levarei por toda a minha carreira. À Regina, pela amizade, apoio e compreensão. Ao CNPQ, por ter financiado a minha bolsa de estudos. Ao Prof. Joel Dutra e à Prof<sup>a</sup>. Elza Veloso, pela valiosa contribuição que deram em minha banca de qualificação. Ao Grupo de Pesquisa de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações sediado na FEA-USP, por fornecer os dados para a fase empírica desta dissertação. Aos professores da casa, pela disponibilidade e atenção que dedicaram a mim e aos demais colegas. Aos grupos de pesquisa que participei na FEA, pela oportunidade de aprendizado e amizade. À equipe do PROGEP na FIA, pela oportunidade, compreensão e amizade. Aos colegas e amigos, pela amizade, incentivo, paciência e aprendizado. À Formare Associados, pela oportunidade, confiança, aprendizado e compreensão. Aos meus pais, ao meu irmão, à minha cunhada, à tia Cristina Cardoso e à tia Maria Cardoso, pelo apoio, paciência, parceria e entusiasmo, sem os quais não teria sido possível concretizar este sonho.

*“We believe that no one should be denied the  
opportunity to go as far as his abilities will  
allow.”*

*(McClelland et al, 1958, p.15)*

## RESUMO

O mercado atual reflete um ambiente global, complexo, altamente competitivo e volátil para as organizações, o que, no campo da gestão de pessoas, se traduz em desafios relacionados à escassez de profissionais bem qualificados e especializados. Pesquisas internacionais e nacionais do final da década de 1990 e dos anos 2000, dedicadas à área da gestão de pessoas, apontam frequentemente que, para se manter nessa realidade de aumento da concorrência global pelo emprego e a busca por Talentos, as organizações teriam que investir em atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais. As empresas deixaram de ser as únicas protagonistas na oferta de emprego e passaram a investir na gestão destes Talentos. Diante desse contexto, essa dissertação buscou contribuir para a literatura de RH e de Gestão de Talentos, analisando a diversidade conceitual sobre talento, sua gestão e as abordagens teóricas sobre o tema. No objetivo central deste estudo foi proposto analisar a relação entre a produção acadêmica e a utilização no meio corporativo das práticas de gestão e conceitos de Talento em Administração. Para isso, realizou-se um estudo em caráter exploratório e descritivo. Na análise dos dados empíricos foram empregadas técnicas de estatística descritiva e análise de conteúdo com suporte do *software* NVivo. Procedeu-se a uma revisão de literatura sobre Talentos em diversos campos do conhecimento e em Administração, bem como a uma contextualização da produção acadêmica sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Contatou-se que o termo Talento é fluido e particular ao meio em que está inserido e que a Gestão de Talentos consiste em uma configuração de práticas para gerir os talentos na organização. Na fase empírica, foram analisadas, por meio de uma *survey*, 471 empresas atuantes no Brasil. Estas foram categorizadas quanto à prática formal de Gestão de Talentos e às abordagens inclusiva (todos são talentos) e exclusiva (nem todos são talentos). As empresas que declararam ter um programa formal de Gestão de Talentos representaram 75% do total da amostra e é maioria no que se refere à formalização das diretrizes estratégicas organizacionais e de recursos humanos. A população empregada nessas empresas tem maior escolaridade, são mais jovens e tem menos tempo de casa do que a das empresas sem o programa formal da Gestão de Talentos. A prática de abordagem exclusiva ou diferenciadora deste programa se mostrou emergente e estratégica no cenário nacional. Foram analisadas as definições de talento declaradas pelas empresas em relação à literatura deste tema, verificou-se que para cada empresa há uma definição de talento, mas que nestas há termos que se repetem nestas definições. Assim, foi gerada uma listagem com as palavras mais frequentes por categoria de empresa. A análise agregada dessa lista em relação à literatura de talentos e a de GT, possibilitou consolidar os termos principais em duas categorias de atributos de Talento, sendo eles: os identificadores e os qualificadores. Diante dos resultados obtidos, percebeu-se que as organizações têm intenção em praticar a Gestão de Talentos, sendo o seu desenvolvimento um desafio para o meio corporativo e para a academia. Ficou evidente o crescimento das publicações relacionadas a esse assunto no campo da Administração e a sua prática emergente e formal por organizações atuantes no país. Este estudo se limitou ao estilo descritivo o que não permitiu análises em profundidade e se restringiu à utilização de dados secundários. Sugerem-se para estudos futuros, técnicas de estudo de caso longitudinais e pesquisas que busquem apontar como as empresas podem operacionalizar a GT de modo estratégico e a possibilidade de identificar precocemente os Talentos em gestão.

Palavras-chave: Talento. Gestão de Talentos. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.



## ABSTRACT

*The current market reflects a global environment that is complex, highly competitive and volatile to organizations. These organizations thrive through modern challenges that are related to the lack of well qualified and specialized professionals. These organizations left the role of job offering and start to invest on attraction, development and retention of talents. International and national research, from the late years of the decade of 1990 and years 2000, dedicated to people management sector frequently point that to remain on this reality of increase on global competition for jobs and search for talent, the organizations would have to invest to attract, develop and retain the best professionals. On that context, this dissertation aim to contribute to the literature of Human Resources and Talent Management, regarding conceptual diversity on talent, its management and theoretical approaches. The main goal of this study was the analysis of the relation between academic production and its use on organizations, its management practices and concepts of talent on Administration. This study can be classified as exploratory and descriptive. For empiric data analysis, statistical descriptive analysis was employed as well as content analysis; both supported with the use of the software NVivo. Part of the study comprehend a literature review on Talent through diverse fields of knowledge and Administration, with that, it was possible to put on context the academic production on Strategic Human Resources Management. It was possible to conclude that the term Talent is fluid and particular to the medium were it is presented and that Talent Management consist of a configuration of practices to manage the talents on the organization. At the empiric fase, 471 companies that have operations on Brazil were analyzed through a survey. These were categorized due to its practices on formal Talent Management and its inclusive (everybody is a talent) and exclusive (not everybody is a talent) approaches. The companies that declared to have a formal program of Talent Management represent 75% of sample total and are the majority in what concern the formalization of strategic guidelines to human and organizational resources. People employed on these companies have higher education, are younger and have been on the company longer than those on companies without a formal program to Talent Management. The practice of exclusive or differentiation of this program show itself as emergent and strategic on the national scenario. Considering the literature on this theme, the analysis of the definitions of Talent declared by the companies revealed that there is a talent definition to each company, but there are terms that are common on these different definitions. From that, was generated a list with the most frequent words by company category. The joint analysis of this list with the literature on Talent and Talent Management has made possible to consolidate two Talent attribute categories: Identifiers and Qualifiers. With this results, it was possible to notice the organizational intention in practice Talent Management, been its development a challenge to both academic and corporative fields. The growth of publications related to the subject on the field of Administration and the emerging of formal practice by organizations with operations on Brazil has become clear. This study is limited to descriptive analysis and the use of secondary data; therefore it was not possible to proceed with in depth analysis. It is suggested to future studies the use of techniques such as longitudinal case study and the pursue of themes such as the identification of how companies can operate the Talent Management in a strategic way and the possibility to early identification of Talent in Management.*

*Keywords: Talent; Talent Management; Strategic Human Resources Management; Human Resource Management.*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>2</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS .....</b>	<b>11</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>19</b>
3.1.1 Evolução e Definições da Área .....	21
<b>3.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....</b>	<b>29</b>
3.2.1 Perspectivas e Modelos Teóricos na GERH .....	31
3.2.1.1 RBV e GERH.....	35
3.2.2 Estrutura e Sistemas de GERH.....	39
<b>3.3 Talento e Gestão de Talentos.....</b>	<b>44</b>
3.3.1 Talento em Diversas Áreas do Conhecimento .....	44
3.3.1.1 Conceitos e Pesquisas.....	50
3.3.2 Talento em Gestão e Gestão de Talentos .....	57
3.3.2.1 Revisão de Literatura sobre Talento em Gestão e GT .....	61
3.3.2.2 Talento em Gestão – Conceitos.....	70
3.3.2.3 Gestão de Talentos – Conceitos, Categorias e Práticas.....	77
<b>3.4 Síntese do Referencial Teórico .....</b>	<b>91</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>95</b>
<b>4.1 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>95</b>
<b>4.2 Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	<b>96</b>
<b>4.3 População e Amostra .....</b>	<b>97</b>
<b>4.4 Técnicas de Análise .....</b>	<b>98</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>107</b>
<b>5.1 As Empresas.....</b>	<b>108</b>
5.1.1 Perfil das Empresas e de seus Empregados.....	108
5.1.1 Diretrizes Estratégicas e a área de GRH das Empresas .....	112
<b>5.2 A Gestão de Talentos na Prática Corporativa.....</b>	<b>114</b>
5.2.1 Características das Empresas e da População envolvidas com Programas de Gestão de Talentos .....	114
5.2.2 A Forma como as Empresas Realizam a Gestão de Talentos .....	118
<b>5.3 O Termo Talento nas Organizações .....</b>	<b>122</b>
5.3.1 A Presença do Termo Talento nas Estratégias das Empresas .....	123
5.3.2 Termos mais Frequentes sobre Talento.....	126
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>169</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
BAR: Brazilian Administration Review  
BDTD: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações  
BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
Distr.: Distribuição  
Dr.: Doutor  
ENANPAD: Encontro Nacional da ANPAD  
EUROFOUND: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions  
FEA-USP: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
GERH: Gestão Estratégica de RH  
GP: Gestão de Pessoas  
GRH: Gestão de Recursos Humanos  
GT: Gestão de Talentos  
HRM: Human Resource Management  
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ISI Web of Knowledge: Institute for Scientific Information Web of Knowledge  
JCR: Journal Citation Reports  
N.: Número  
Prof.: Professor  
QI: Quociente de Inteligência,  
RAC Eletrônica: Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica  
RAC: Revista de Administração Contemporânea  
RAE Eletrônica: Revista de Administração – Eletrônica  
RAE: Revista de Administração  
RAM: Revista de Administração Mackenzie  
RAUSP: Revista de Administração da USP  
RBV: Resource-based view of the firm  
READ: Revista Eletrônica de Administração  
RH: Recursos Humanos  
SGT: Sistema de GT  
SHRM: Society for Human Resource Management  
SHRM: Strategic Human Resource Management,  
TTR: Type Token Ratio

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Critérios pesquisa sobre GRH.....	20
Quadro 2 - Critérios pesquisa sobre GERH .....	29
Quadro 3 - Modelos Teóricos da GERH.....	32
Quadro 4 - Perspectivas Teóricas dominantes na literatura de GRH.....	34
Quadro 5 - Tendências ou Temas Emergentes em RH .....	43
Quadro 6 - Critérios pesquisa sobre Talento .....	44
Quadro 7 - Critérios pesquisa sobre Talento em Administração e Gestão de Talentos .....	58
Quadro 8 - Conceitos de Talento no campo da Gestão .....	73
Quadro 9 - Abordagens de Gestão de Talentos .....	78
Quadro 10 - Conceitos de Gestão de Talentos na Literatura de Gestão.....	79
Quadro 11 - Perspectivas de GT .....	81
Quadro 12 - Principais Fatores de Atração e Retenção de Talentos .....	88
Quadro 13 - Síntese da Classificação das Questões Seleccionadas como Dados Empíricos deste Estudo .....	97
Quadro 14 - Síntese do Método de Análise de Conteúdo .....	99
Quadro 15 - Detalhamento da Etapa de Codificação dos dados Empíricos.....	101
Quadro 16 - Exemplo da Presença do Termo Talento nas Declarações das Diretrizes Estratégicas das Empresas .....	125
Quadro 17 - Principais Atributos Teóricos e Empíricos de Talento em Administração.....	136

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Áreas Temáticas de Maior Publicação sobre <i>Talent</i> /Talento.....	46
Tabela 2 - Artigos mais citados sobre Talento, de acordo com Ano e Fonte.....	47
Tabela 3 - Artigos mais citados sobre Talento, de acordo com Tipo e Enfoque .....	48
Tabela 4 - Artigos mais citados sobre Talento, de acordo com Área e Assunto.....	48
Tabela 5 - Artigos mais citados sobre Talento, de acordo com o uso do termo de busca.....	48
Tabela 6 - Textos Mais Citados sobre Talento em Diversas Áreas do Conhecimento .....	49
Tabela 7 - Análise Quantitativa das Publicações e Citações sobre Talento no campo da Gestão .....	60
Tabela 8 - Síntese da Revisão de Literatura sobre Talento em Gestão e GT.....	64
Tabela 9 - Artigos sobre Talentos em Gestão e GT por Ano e Fonte .....	66
Tabela 10 - Artigos sobre Talento em Gestão e GT, de acordo com o Assunto .....	67
Tabela 11 - Artigos sobre Talento em Gestão e GT, de acordo com Tipo e Enfoque .....	68
Tabela 12 - Artigos de Talento em Gestão e GT, de acordo com o uso do termo de busca ....	69
Tabela 13 - Termos mais frequentes nos textos sobre Talentos no campo da gestão .....	72
Tabela 14 - Fatores de Retenção de Talentos.....	90
Tabela 15 - Distribuição das Empresas por Porte .....	109
Tabela 16 - Distribuição das Empresas por Setor .....	109
Tabela 17 - Distribuição das Empresas por Quantidade de Empregados .....	110
Tabela 18 - Distribuição da População de Empregados.....	111
Tabela 19 - Distribuição das Empresas quanto à Formalização das Diretrizes Estratégicas .	112
Tabela 20 - Distribuição de Cargos na área de GRH das Empresas Respondentes .....	113
Tabela 21 - Distribuição das Empresas em relação à Formalização das Diretrizes Estratégicas e à GT .....	115
Tabela 22 - Distribuição da População de Empregados das Empresas Pesquisadas por Adoção do Programa Formal de GT.....	116
Tabela 23 - Distribuição das Empresas com GT Formal em relação ao Tempo e à Abordagem .....	120
Tabela 24 - Distribuição das Empresas quanto às Práticas do Programa Formal de GT e suas Abordagens.....	121
Tabela 25 - Distribuição das Empresas com GT Formal e sem GT Formal em relação à presença da palavra Talento nas Diretrizes Estratégicas.....	123
Tabela 26 - Distribuição das Empresas Com GT Formal por Abordagem e em relação à Presença da palavra Talento nas Diretrizes Estratégicas.....	124
Tabela 27 - Análise da Expressão das Definições de Talento Declaradas pelas Empresas ...	130
Tabela 28 - Classificação Gramatical das Palavras mais Frequentes nas Definições de Talento das Empresas Respondentes .....	131
Tabela 29 - Indicadores da Análise de Expressão das Definições de Talento(s).....	131
Tabela 30 - Palavras mais Frequentes nas Declarações Empíricas e nos Textos sobre Talento .....	133
Tabela 31 - Distribuição das Palavras mais Frequentes sobre Talento na Literatura e nas Categorias Empíricas.....	134

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Evolução das Citações sobre GRH .....	20
Gráfico 2 - Evolução das Publicações sobre GRH.....	20
Gráfico 3 - Evolução das Publicações sobre GERH .....	30
Gráfico 4 - Evolução das Citações sobre GERH.....	30
Gráfico 5 - Evolução das Publicações sobre Talentos .....	45
Gráfico 6 - Evolução das Citações sobre Talentos.....	45
Gráfico 7 - Evolução das Publicações sobre Talentos em Gestão .....	59
Gráfico 8 - Evolução das Citações sobre Talentos em Gestão.....	59
Gráfico 9 – Proporção da população abrangida por programas formais de GT.....	115
Gráfico 10 – Proporção de empresas que adotam programas de GT .....	115
Gráfico 11 - Proporção das Empresas com GT Formal de acordo com a Abordagem de GT.....	119
Gráfico 12 - Distribuição das Empresas quanto ao Tempo do Programa Formal de Gestão de Talentos .....	119

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Ilustração 1 - Estrutura deste Estudo .....	15
Ilustração 2 - Estrutura do Referencial Teórico .....	17
Ilustração 3 - Modelo Integrativo da Estratégia Organizacional com a Estratégia de GRH....	36
Ilustração 4 - Componentes básicos do modelo estratégico de GRH .....	40
Ilustração 5 - Perspectivas de GT.....	81
Ilustração 6 - Fatores Motivacionais dos Talentos.....	88
Ilustração 7 - Contexto da Gestão de Talentos – Modelo Teórico.....	94
Ilustração 8 - Representação do Processo de Descrição da Análise de Conteúdo dos Dados Empíricos.....	103
Ilustração 9 - Representação da Pesquisa desenvolvida neste Estudo. ....	105
Ilustração 10 - Síntese do Capítulo de Análise e Apresentação dos Resultados.....	107
Ilustração 11 - Representação das Definições de Talento Declaradas pelas Empresas de acordo com a presença de um Programa Formal de GT .....	128
Ilustração 12 - Representação das Definições de Talento Declaradas pelas Empresas de acordo com as Abordagens de GT .....	129

## 1 INTRODUÇÃO

Há um consenso de que a globalização, a desregulamentação internacional, as novas tecnologias, as privatizações e a busca da cultura da excelência despertaram os gestores sobre a importância da GRH, Gestão de Recursos Humanos<sup>1</sup>, onde as pessoas, seu desenvolvimento e motivação para o trabalho passaram a ser vistas como essenciais para o alcance da vantagem competitiva num mundo de intensa competição (LEGGE, 2005). Para a maioria dos autores, o mercado global vem promovendo o fator humano como estratégico nas organizações globais, pois integra a competência essencial da organização e resultando em vantagem competitiva nesse cenário (KIESSLING; HARVEY, 2005).

Organizações internacionalizadas, integradas a uma cadeia produtiva globalizada e as amplas redes de trabalho surgiram por força das economias globais (EUROFOUND, 2009). Um desafio para as organizações contemporâneas reside no fato de que diversas tendências em gestão de pessoas estão associadas ao fenômeno da globalização e a consequente intensificação da complexidade entre as firmas.

Estes fenômenos contemporâneos provocaram a emergência de desafios para a GRH, sendo de maior impacto estratégico nessa área o aumento da concorrência global pelo emprego e a busca por Talentos. Pesquisas internacionais indicam que a concorrência pelas melhores competências foi acentuada pelo crescimento econômico dos mercados emergentes, como Índia, China e Brasil. (SHRM, 2011).

A discussão sobre Talentos foi aquecida e popularizada no meio corporativo e acadêmico a partir da pesquisa da consultoria McKinsey intitulada “*The War for Talent*”, publicada em 1998, que popularizou o referido termo no cenário mundial. Segundo a edição de 2000 dessa pesquisa, as organizações que considerarem seriamente a GT, Gestão de Talentos<sup>2</sup> conseguirão entregar mais valor para os seus *shareholders* e começarão a alcançar a esperada vantagem na competição em seu mercado (AXELROD; HANDFIELD-JONES; WELSH, 2001). Pesquisas com profissionais americanos demonstraram, em 2011, que encontrar e reter os melhores talentos é considerada uma variável essencial para a sustentabilidade dos

---

<sup>1</sup> Nesse relatório a Gestão de Recursos Humanos será identificada com a sigla GRH.

<sup>2</sup> A sigla GT será utilizada para representar a expressão Gestão de Talentos no decorrer dessa dissertação.



negócios (SHRM, 2011). No Brasil, Rhinow, em 2001, já alertava que as chances de permanência das organizações nesse mercado competitivo estariam relacionadas a uma verdadeira guerra por talentos entre as empresas (RHINOW, 2001).

A mídia brasileira especializada em gestão tem dado uma significativa atenção ao tema. Isto pode ser observado em manchetes como: “Falta mão de obra desde os cargos de comando até o chão de fábrica” (CILO; POLO, 2010); “Muitos empresários estão convivendo pela primeira vez com um mercado de trabalho tão aquecido que bons profissionais são cada vez mais escassos, mais caros e mais disputados.” (BACOCINA; CILO, 2010). A tendência de que o país poderá chegar, em um futuro próximo, ao estado de pleno emprego também tem sido pauta constante destes meios de divulgação. A entrevista de Henrique Meirelles - presidente do Banco Central brasileiro em 2010 - aos jornalistas Bacoccina e Cilo (2010) ilustra esse cenário. Ele afirmou “Já estamos, sim, nos aproximando de uma situação de pleno emprego e, no Brasil de hoje, qualquer pessoa que esteja disposta a trabalhar encontra uma ocupação”. Uma reportagem sobre GRH e o pleno emprego traz a afirmação de que “Mais da metade da população (57%) afirma não ter medo algum de perder o emprego, segundo o índice de medo do desemprego.” (SENDIN, 2011, p.26). De fato, o mercado nacional está aquecido, segundo dados do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) entre 2003 e 2010 houve um decréscimo de 5,6% na taxa de desocupação geral, ou seja, ela deixou de ser de 12,3% em 2003 para ser 6,7% em 2010.

Essa ebulição no mercado nacional vem aquecendo o debate sobre oferta e demanda de profissionais, trazendo à tona a discussão da GT. As empresas passam a se preocupar em como atrair e, principalmente, como reter os melhores profissionais. Essa constatação aparece na pesquisa Delphi RH 2010, realizada periodicamente por pesquisadores da FEA-USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. A versão de 2010 dessa pesquisa detectou que, de acordo com a opinião de executivos, consultores e acadêmicos de RH que atuam no país, a principal tendência de gestão de pessoas para 2015 é a *Gestão de Talentos*, (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010).

Entretanto, a operacionalização da GT nas organizações parece enfrentar ainda alguns desafios que não são fáceis de transpor. Um dos principais refere-se à própria definição do que é Talento, ou mesmo, do que significa fazer a gestão destes talentos. Vale assim registrar, desde o início, que os termos são polêmicos e podem apresentar uma aparente inconsistência

teórica (TARIQUE; SCHULER, 2010), mas apesar de suas diferentes concepções, é inegável que a sua prática está presente na literatura profissional e no meio corporativo.

Os desafios do ambiente global de negócios e a identificação do tema GT como emergente, segundo pesquisas internacionais e nacionais com profissionais e acadêmicos de RH, justificam direcionar um olhar mais atento da academia para essa questão. Esta é a proposição deste trabalho. Nele, pretende-se contribuir com o debate sobre tendências em gestão de pessoas analisando em detalhe uma delas: a Gestão de Talentos. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura sobre esse tema e uma pesquisa com 471 empresas atuantes no país. Seus resultados foram relatados neste documento que está estruturado da seguinte forma: no próximo capítulo estão apresentados os objetivos e justificativas, seguidos dos capítulos de referencial teórico, metodologia, apresentação e análise dos resultados, além das referências, apêndices e anexos deste estudo.



## 2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa e o objetivo principal que regem o desenvolvimento deste estudo. Descreve também os seus objetivos específicos e as justificativas teórica, mercadológica e social que sustentam a decisão de realizá-lo.

O mercado atual reflete um ambiente global, complexo, altamente competitivo e volátil para as organizações. Esse ambiente traz consigo desafios também globais de fluxo de talentos, escassez de competências essenciais e gestão de várias gerações de empregados trabalhando simultaneamente na mesma organização (TARIQUE; SCHULER, 2010). Isso faz da GT um tema emergente e uma preocupação internacional e nacional de RH, recursos humanos, ocupando as primeiras posições nas pesquisas que visam detectar tendências em gestão de pessoas como a *SHRM Workplace Forecast – The Top Workplace Trends* (SHRM, 2011) e *Delphi RH 2010* (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010).

O termo GT tem ganhado força e representatividade a partir da pesquisa da Mckinsey, “*The War for Talent*”, publicada em 1998, e vem sendo adotado no meio corporativo e na literatura profissional, mostrando-se uma configuração de práticas de definição imprecisa. As empresas consideram que essa configuração é essencial na GRH contemporânea e estratégica, entretanto ainda apresenta uma aparente inconsistência teórica. Análises da literatura demonstram que também na teoria estes conceitos são pouco definidos e, por vezes, imprecisos resultando na adoção de diferentes abordagens ou orientações de GT pelas organizações (TARIQUE; SCHULER, 2010).

Estabelece-se assim uma aparente contradição que consiste no principal problema de pesquisa com o qual este trabalho pretende contribuir: ao mesmo tempo em que as pesquisas, a literatura profissional e as consultorias influentes da área identificam a gestão de talentos como tendência - uma necessidade premente – esse assunto recebe pouco amparo da teoria ao mostrar-se com uma diversidade de orientações e conceitualmente impreciso. O problema de pesquisa que se pretende responder, portanto, configura-se da seguinte forma:

**A diversidade conceitual sobre Talento e as variadas orientações sobre a sua gestão na academia e nas organizações refletem uma insuficiente consolidação teórica deste tema?**

**Faz sentido definir um conceito único para Talento no campo da gestão? Ou os diferentes entendimentos acerca dessa questão são inerentes a um contexto de busca pela vantagem competitiva e alinhamento às distintas diretrizes estratégicas de RH de cada organização?**

Na intenção de encontrar respostas para o problema que rege este estudo emergiu o objetivo principal que segue:

**Analisar os conceitos de talento e gestão de talentos na produção acadêmica de Administração e a sua utilização no meio corporativo.**

No objetivo proposto, a produção acadêmica é representada pela amostra de artigos, teses e dissertações que foi selecionada e analisada especificamente para este estudo. Analogamente, a expressão “meio corporativo” é representada estritamente pelo grupo de empresas que foi o público alvo da fase empírica desta pesquisa, caracterizado por uma amostra não probabilística de organizações que procuram se destacar pela excelência em gestão de pessoas no Brasil. Cabe enfatizar que devido às características de amostragem dos dados teóricos e empíricos, estes não permitem a generalização dos resultados alcançados, mas demonstram indícios que podem orientar pesquisas mais abrangentes ou aprofundadas.

No caminho a ser percorrido para alcançar o objetivo apresentado, acredita-se que ser possível contribuir também para os objetivos específicos que seguem:

- a) Pesquisar e elencar definições de Talento e de GT propostas na literatura acadêmica específica nacional e internacional;
- b) Caracterizar empresas que declaram exercer práticas de GT de acordo com a abordagem por elas executada;
- c) Verificar a presença da questão dos Talentos nas diretrizes estratégicas e de RH declaradas pelas empresas analisadas;
- d) Analisar as definições de Talento adotadas pelas empresas selecionadas.

A partir do problema apresentado, do objetivo principal e dos objetivos específicos propostos para esse estudo, espera-se realizar uma pesquisa que contribua para a teoria, para o mercado e para a sociedade, tal como pode ser visto nas justificativas expostas nos próximos

parágrafos.

Este estudo se justifica em primeiro lugar, pela discrepância entre a emergência do tema no meio corporativo e a reduzida contribuição sobre ele na literatura acadêmica. Isto pode ser demonstrado pela pesquisa de Lewis e Heckman (2006). Os autores fizeram uma busca pelo termo “*talent management*” na *Internet* em 2004 encontrando, aproximadamente, 2.700.000 itens. No mesmo período realizaram uma busca pelo mesmo termo na base *PsycINFO*®, um banco de dados dirigido para a literatura acadêmica internacional na área das ciências comportamentais e de saúde, e não encontram publicações sobre o tema.

Em 2011, a autora deste estudo repetiu os procedimentos adotados anteriormente por Lewis e Heckman (2006). Na busca no Google (2011) foram encontrados 10.800.000 itens e na *PsycINFO*® constaram 19 itens publicados no acesso aberto e 550 no *Premium*. Em uma segunda base de dados acadêmicos, a Web of Science do ISI Web of Knowledge, Institute for Scientific Information Web of Knowledge (2011), a autora pôde observar que as publicações com o termo “*Talent*” ou “*Talento*” no título, no período de 1898 a 2011, resultaram em 3634 itens publicados em geral e 397 nas áreas de *Business* e *Management*. Os resultados mais expressivos aparecem a partir de 2005 e o pico de publicações e citações ocorreu em 2010. Estes dados estão melhor detalhados e analisados na sequência deste estudo.

Esta análise simples demonstra ao mesmo tempo, a diferença quantitativa entre a intenção acadêmica e a profissional de discutir este tema e um crescimento das publicações nos anos mais recentes, principalmente, na literatura profissional sobre GT. No campo acadêmico, Lewis e Heckman (2006) apontaram que a GT ainda não está bem fundamentada em pesquisa e, talvez por isso, esse termo seja polêmico e pouco definido, se confundindo, para alguns autores, com as práticas tradicionais de RH.

O levantamento bibliográfico da literatura realizado para esse estudo demonstrou também que a produção brasileira sobre o assunto não acompanha a literatura internacional. Uma busca por teses e dissertações nacionais, no campo da Administração com a palavra-chave ou título que contivesse os termos “*Talento*” e ou “*GT*”, em três bancos de teses e dissertações nacionais no período de Janeiro de 1998 a Outubro de 2011 resultou somente em doze trabalhos sobre o tema a partir de 2003. A maioria deles publicada de 2007 a 2011. Já as publicações acadêmicas internacionais sobre o tema começaram a ter peso nos anos 90, de

acordo com a base Web of Science (2011). Consta-se assim um *déficit* na pesquisa nacional sobre GT frente à produção internacional. Por outro lado, a maior quantidade de trabalhos nos últimos anos evidencia o interesse e o aquecimento da discussão sobre esse tema também no meio acadêmico nacional.

A leitura atenta dos objetivos, objetos e métodos adotados pelas teses e dissertações produzidas neste período (Apêndice 02) demonstrou que nenhuma delas explorou os aspectos propostos por este estudo. Considera-se assim que a contribuição desta pesquisa para a teoria reside em uma proposta de investigação inédita em âmbito nacional, tanto quanto ao seu objetivo central como quanto à revisão da literatura, ao público consultado e aos resultados gerados.

Como contribuição para o público profissional espera-se formular subsídios para as decisões sobre GT a partir de um maior entendimento sobre o assunto. Se for verdade que se vive atualmente em um mercado globalizado e competitivo e em um cenário de escassez de talentos (CHAMBERS *et al*, 1998; AXELROD *et al*, 2001), em que os custos envolvidos com a rotatividade de empregados, desligamentos e contratações chegam a representar 50 a 60% do salário anual de um empregado para cada posição a ser preenchida (MITCHELL *et al*, 2001), então, profissionais de RH devem ter critérios bem fundamentados para suas decisões sobre o tema.

A questão da definição do que é Talento também é preocupação no meio profissional. A consultoria Towers Perrin realizou em 2004 uma *survey* com 32 empresas internacionais e constatou que 74% delas afirmam que a questão sobre quem é talento na organização ainda é imprecisa, 87% delas declararam ter uma definição de talento que é utilizada internamente, entretanto, cada uma apresentou uma definição diferente, não havendo um termo considerado comum entre os respondentes (TOWERS PERRIN, 2004). Esta pesquisa, que se propõe a refletir sobre a gestão e a definição de Talento relacionando a teoria com a prática em organizações brasileiras, pode proporcionar uma melhor compreensão dessa dinâmica nos negócios contribuindo para otimização dos resultados organizacionais.

Quanto à sociedade, acredita-se que ao proporcionar um melhor entendimento sobre gestão de talentos, os resultados deste estudo poderão justificar o fomento de cursos específicos e a formação de pesquisadores e professores na área, o que certamente contribuirá com o

desenvolvimento de pessoas melhor qualificadas nesse assunto para atuar no mercado.

Para as pessoas, espera-se que este estudo seja uma leitura esclarecedora e que possa auxiliá-las a conhecer e compreender a sua inserção nas organizações, permitindo que elas as relacionem melhor e mais conscientemente com a realidade das empresas em que trabalham. Espera-se também que elas possam desenvolver uma postura crítica e reflexiva frente às empresas e seus pares, no que diz respeito aos valores que estão envolvidos na GT e no mercado atual, tais como a competitividade e a meritocracia, que podem estar legitimados ou se confrontarem com as suas crenças individuais ou da comunidade a qual estão inseridas.

Diante das justificativas teórica, mercadológica e social apresentadas nos parágrafos anteriores, acredita-se que os objetivos propostos são defensáveis e trarão contribuições por meio de seus resultados justificando e permitindo a continuação segundo a estrutura apresentada na Ilustração 1.

#### **Problema de Pesquisa:**

A diversidade conceitual sobre Talento e as variadas orientações sobre a sua gestão na academia e nas organizações refletem uma insuficiente consolidação teórica deste tema? Faz sentido definir um conceito único para Talento no campo da gestão? Ou os diferentes entendimentos acerca dessa questão são inerentes a um contexto de busca pela vantagem competitiva e alinhamento às distintas diretrizes estratégicas de RH de cada organização?

#### **Objetivo Principal**

Analisar os conceitos de talento e gestão de talentos na produção acadêmica de Administração e a sua utilização no meio corporativo.

<b>Fases</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>Teórica</b>	Pesquisar e elencar definições de Talento e de GT propostas na literatura acadêmica específica nacional e internacional;
<b>Empírica</b>	Caracterizar empresas que declaram exercer práticas de GT de acordo com a abordagem por elas executada;
	Verificar a presença da questão dos Talentos nas diretrizes estratégicas e de RH declaradas pelas empresas analisadas;
	Categorizar as empresas analisadas de acordo com a abordagem de GT por elas executada;
	Analisar as definições de Talento adotadas pelas empresas selecionadas.

**Ilustração 1 - Estrutura deste Estudo**

Fonte: Elaborado pela Autora

Na Ilustração 1 é possível visualizar a estrutura lógica deste estudo em que estão listados os



objetivos e as fases às quais estão relacionados. O capítulo de Referencial Teórico foi alocado em seguida a este, e desenvolvido a partir de uma análise sistemática da literatura acadêmica. Após ele, foi apresentada a metodologia adotada para a fase empírica, precedendo o capítulo de apresentação e análise dos resultados. Por fim, constam as considerações finais, referências, apêndices e anexos.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo de referencial teórico tem-se o propósito de compilar os principais aspectos da produção acadêmica necessários para compor o marco teórico<sup>3</sup> visando fundamentar as análises dos resultados empíricos e atender aos objetivos propostos nesse estudo. Para tanto, foi desenvolvida uma análise sistemática de literatura sobre os temas e teorias que se considerou relacionados à Gestão de Talentos.

O capítulo foi construído numa lógica que parte de temas mais gerais para os mais específicos. Partiu-se de uma reflexão geral sobre GRH e GERH, Gestão Estratégica de RH, uma vez que se considera que a Gestão de Talentos está inserida como uma configuração de práticas nas teorias sobre GERH. Posteriormente, o conceito de Talento é analisado na literatura em geral e no campo específico da gestão. Ao final, procedeu-se a uma revisão mais detalhada dos temas específicos deste estudo: talento e gestão de talentos no campo da gestão. A Ilustração 2 procura ilustrar a lógica de elaboração teórica deste estudo.



**Ilustração 2 - Estrutura do Referencial Teórico**

Fonte: Elaborado pela Autora

A fim de apresentar um panorama geral de cada tema no início de cada seção deste capítulo,

<sup>3</sup> “Marco teórico: implica a análise de teorias, pesquisas e antecedentes considerados válidos no enquadramento do estudo (paráfrase). Não é sinônimo de teoria”. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006)

optou-se por inserir um gráfico contendo a relação de publicações e citações sobre o tema em questão. Estes gráficos foram gerados como resultado de pesquisa na base Web of Science. Esta base é uma plataforma unificada de pesquisa que disponibiliza acesso integrado à literatura de alta qualidade nos campos da ciência social, artes e humanidades, com registros de artigos desde 1900. Nela constam por volta de 10.000 títulos de periódicos acadêmicos de alto impacto e renomados internacionalmente, além de trabalhos oriundos de mais de 110.000 anais de eventos internacionais (WEB OF SCIENCE, 2012).

Após esta introdução à produção acadêmica de cada tema na seção específica, seguiu-se para o desenvolvimento da fundamentação teórica. Para sintetizar o conhecimento produzido sobre a evolução da área de Gestão de Pessoas, optou-se por utilizar revisões de literatura sobre GRH, sendo elas seminais como a de Mahoney e Deckop publicada no *Journal of Management* em 1986, ou contemporâneas como a de Kaufman publicada no *The Oxford Handbook of Human Resource Management* em 2008, além de insertos conceituais de outros autores. Na seção de Gestão Estratégica de Pessoas, por ser um tema de vasta produção acadêmica, optou-se por privilegiar, neste estudo, os textos dos cinco autores de maior publicação neste campo de acordo com a base Web of Science (2012), respectivamente: Huselid, M. A.; Becker, B. E.; Wright, P. M.; McMahan, G. C.; Snell, S. A. Além destes, também foram empregadas citações pontuais de outros autores que apresentaram conteúdo complementar sobre o tema.

Na seção de Talento e Gestão de Talentos a produção acadêmica foi analisada em três fases: Talentos nas diversas áreas do conhecimento, Talentos em Gestão e Gestão de Talentos. Na primeira subseção, procurou-se trazer uma visão geral sobre a questão dos Talentos na produção acadêmica em geral a partir da seleção das 20 principais áreas de publicação e dos textos com mais de 50 citações de acordo com a base Web of Science (2012). Estes textos foram analisados de acordo com ano, fonte, tipo, enfoque, área, assunto e uso do termo de busca, neste caso, *Talent* (Talento). Em seguida, nos dois subtópicos restantes, fez-se uma revisão da literatura em busca de definições conceituais e categorias de análise que pudessem auxiliar na compreensão do tema e nas análises empíricas deste estudo.

Cabe esclarecer que não há a pretensão de realizar uma revisão exaustiva da literatura dos temas enunciados. Sobre RH e GERH já há uma consolidada e abrangente produção acadêmica e nela optou-se por trazer aspectos da evolução e estrutura destes campos teóricos

de forma a auxiliar no entendimento do objetivo deste estudo. No que se refere à literatura de Talentos e Gestão de Talentos, fez-se uma revisão detalhada em fontes nacionais e internacionais. Isto porque se constituiu como objetivo deste estudo identificar os conceitos de Talento e GT na literatura acadêmica, dado que são considerados pouco consolidados. Buscou-se assim, realizar uma pesquisa bibliográfica mais sistemática reunindo informações seminais e contemporâneas sobre eles.

Almeja-se que esta introdução sobre a estrutura deste capítulo de referencial teórico possa auxiliar no entendimento dos trabalhos selecionados e citados, bem como do conteúdo apresentado e sua relação com os objetivos desta dissertação.

### **3.1 Gestão de Recursos Humanos**

O campo teórico da Gestão de Recursos Humanos consta neste estudo como contextualização do problema de pesquisa que se pretende estudar, haja vista que a Gestão de Talentos é considerada como questão prioritária entre gestores e como um dos principais temas emergentes nessa área (SHRM, 2011; EUROFOUND, 2009; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010).

Neste estudo, os termos “Gestão de Pessoas” e “Gestão de Recursos Humanos” são usados como sinônimos, tal como é defendido nas obras de pesquisadores desse assunto tais como Mahoney e Deckop (1986), Boxall e Purcell (2008) e Fischer (1998; 2002). Isso também se explica pelo fato de que o levantamento teórico realizado abrangeu fontes nacionais e internacionais. Na literatura nacional os dois termos aparecem como sinônimos ou em poucos casos a gestão de pessoas é considerada como um conceito mais contemporâneo que GRH (FISCHER, 1998). Na produção em língua inglesa, o termo mais usado para esse campo de estudo é o HRM, *Human Resource Management*. Inclusive essa nomenclatura foi adotada para identificar os principais periódicos da área como, por exemplo, *The International Journal of Human Resource Management* e *Human Resource Management Review* (LEGGE, 2005).

A fim de introduzir a explanação sobre este tema, optou-se por representar a evolução de publicação e de citações sobre “*Human Resource Management*” de acordo com a base Web of Science. Para tanto, seguiu-se os critérios de busca exposto no Quadro 1.

**Quadro 1 - Critérios pesquisa sobre GRH**

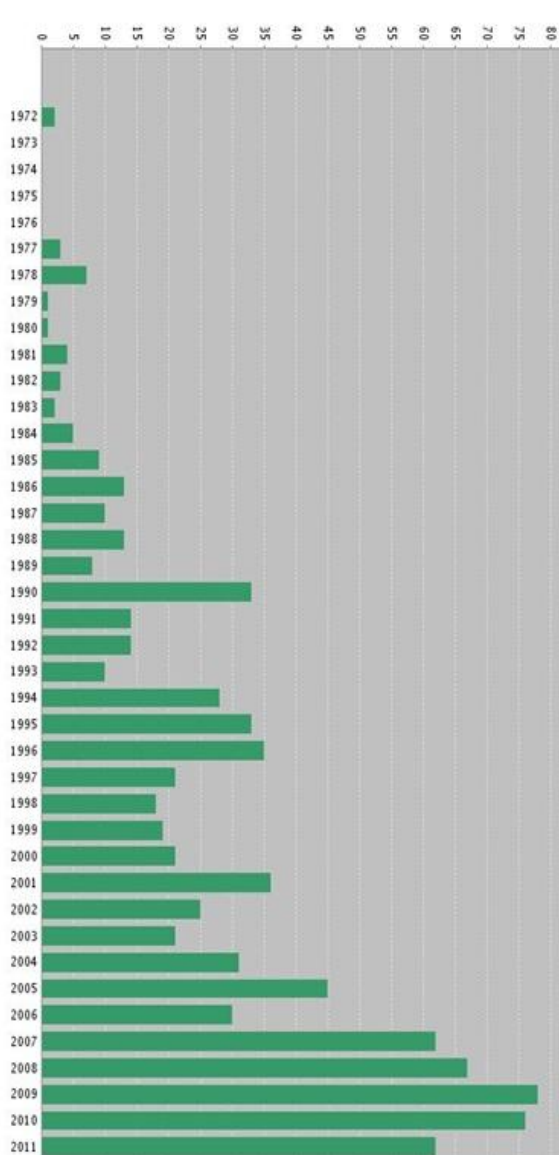
Base de dados	Web of Science
Termo de Busca	<i>Human Resource Management/ Gestão de Recursos Humanos</i>
Termo de Busca excluído	<i>Strategic / Estratégica*</i>
Local de Busca	Título
Período	Janeiro/1898** a Dezembro/2011
Área Específica	<i>Management e Business (Gestão e Negócios)</i>

\*Termo excluído para compreender somente a produção acadêmica de GRH e não a de GERH.

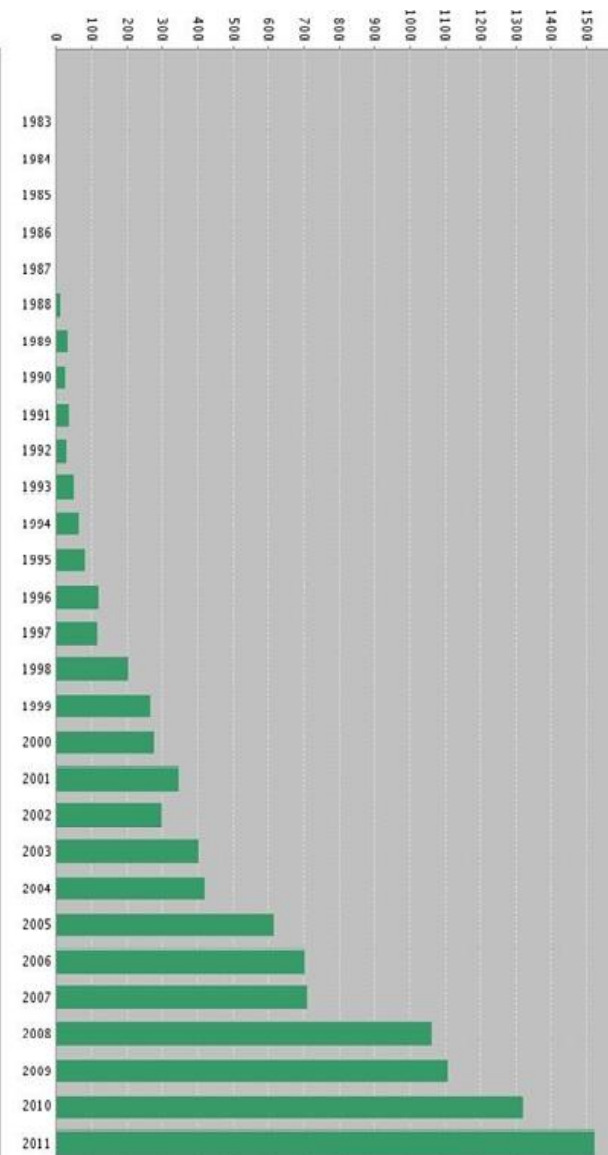
\*\*Primeiro ano de pesquisa disponível na base de dados selecionada.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A partir dos critérios apresentados no Quadro 1, deu-se seguimento à pesquisa resultando em 860 artigos sobre GRH nas áreas de *Management e Business* da base Web of Science cuja distribuição anual está apresentada de forma consolidada nos Gráficos 1 e 2.

**Gráfico 1 - Evolução das Publicações sobre GRH**

Fonte: Web of Science (2012).

**Gráfico 2 - Evolução das Citações sobre GRH**

Fonte: Web of Science (2012).

O desenvolvimento quantitativo empreendido na produção acadêmica dessa área nos anos 2000 ficou evidente nos Gráfico 1 e 2, particularmente, a partir da segunda metade dessa década. O interesse do mercado sobre a GRH ou GP, Gestão de Pessoas, é crescente. Isto se deve a uma série de fatores, tais como os modelos de excelência em gestão, alterações na composição da mão de obra e na natureza do trabalho e a busca pela vantagem competitiva que demandam a necessidade de uma melhor performance organizacional (GUEST, 1987). Nesse contexto, o investimento em GRH torna-se inevitável nas organizações instigando o interesse no campo acadêmico (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2008).

Esta seção está estruturada de forma a iniciar com a evolução e conceitos da GRH culminando com uma seção sobre Gestão Estratégica de RH. Para sintetizar o conhecimento produzido sobre a evolução da área, esta seção está composta, em sua maioria, por revisões de literatura sobre GRH. Foram utilizadas as revisões consideradas seminais, como a de Mahoney e Deckop publicada no *Journal of Management* em 1986, ou contemporâneas, como a de Kaufman publicada no *The Oxford Handbook of Human Resource Management* em 2008, além de insertos conceituais de outros autores que foram dispostos, preferencialmente, na ordem cronológica dos fatos, não necessariamente das datas das referências citadas.

### **3.1.1 Evolução e Definições da Área**

O trabalho das pessoas, quando analisado de forma genérica, é gerido desde o início da história humana. Entretanto, os primeiros traços da GRH, tal como é praticada nas organizações modernas, surgiram no século XIX na Inglaterra, França, Alemanha e Estados Unidos (KAUFMAN, 2008).

O surgimento de práticas específicas de RH como função gerencial é frequentemente associado à Administração Científica. Nesse paradigma, os engenheiros seguiam princípios para aumentar a eficiência dos sistemas de produção nos quais eram considerados a influência da participação das pessoas na produção, os métodos de seleção, de compensação e o ambiente de trabalho. Esses princípios são de Frederick Taylor, principalmente, oriundos de seu livro *Principles of Scientific Management* publicado em 1911 (MAHONEY; DECKOP, 1986). Embora, essa seja a explicação mais popular da origem da função de RH, ela como departamento organizacional surgiu a partir de dois acontecimentos anteriores: a preocupação

com o bem-estar no trabalho industrial e a criação de um departamento das relações de emprego (KAUFMAN, 2008).

A preocupação com o bem-estar no trabalho teve início por volta dos anos 1890 algumas empresas começaram a providenciar melhores condições relativas ao ambiente de trabalho e às famílias dos trabalhadores, tais como restaurante, assistência médica e programas recreacionais. Essas atividades eram realizadas por “Secretárias do Bem-Estar” que eram, em sua maioria, mulheres ou assistentes sociais. Já, os centros das relações de emprego, datados em 1906 nos Estados Unidos, foram criados para centralizar e padronizar as funções da folha de pagamento, contratação e registro de documentação realizadas por funcionários de menor posição na empresa e, em alguns casos, por supervisores. (KAUFMAN, 2008).

A gestão das funções relativas ao emprego começou a se fortalecer por volta de 1912, com a formação do Boston Employment Managers Association. Com isso, o termo “*employment management*” começou a se destacar no mercado americano até que em 1916 se criou a Employment Managers Association (KAUFMAN, 2008). O primeiro livro tratando das práticas da função de RH foi publicado em 1920 e é intitulado *Personnel Administration*. A denominação de Administração de Pessoal refere-se à atividade responsável pelo recrutamento, alocação e utilização dos recursos humanos na empresa (MAHONEY; DECKOP, 1986).

No contexto de pós Primeira Guerra Mundial, surgiram nos Estados Unidos dois novos termos para a gestão do trabalho, o primeiro foi o *Personnel Management* ou *Personnel Administration* ou Administração de Pessoal, nessa terminologia estavam integrados os serviços de bem-estar e os de legalização e documentação do emprego. Na Europa algumas empresas também utilizavam o termo *Personnel*, mas as empresas britânicas aderiram ao termo *Welfare Work*, tanto que a primeira associação britânica nessa área foi a Association of Welfare Workers criada em 1913 (KAUFMAN, 2008). O segundo termo foi o *Industrial Relations* ou *Employment Relations* ou Relações Industriais, adotados principalmente no Canadá e nos Estados Unidos por volta dos anos 1920, extrapolando para outros territórios somente após a Segunda Guerra Mundial, essa terminologia também abrangia os serviços de bem-estar e o burocrático (MAHONEY; DECKOP, 1986).

Nesse período, a função de RH passou a crescer além das fronteiras organizacionais, isto é,

surgiram revistas, periódicos, associações, cursos e consultorias que pesquisavam e prestavam serviços em RH. Nos Estados Unidos, por exemplo, foi criada a National Personnel Association que depois se transformou na American Management Association, onde foi publicado o primeiro periódico da área, o Journal of Personnel Research. A Alemanha se destacou com pesquisas em “ciências do trabalho” onde estudavam ergonomia, fadiga e satisfação no trabalho. Na Europa de modo geral, verificou-se um desenvolvimento maior que nos Estados Unidos referente à legislação do trabalho e programas de seguridade social o que, de certa forma, reduziu a possibilidade de uma gestão individualizada e estratégica de RH nesse contexto europeu quando comparado ao americano (KAUFMAN, 2008).

No Brasil, até 1930 as empresas se detinham a registrar e controlar a quantidade de pessoal e a folha de pagamento, o que era realizado junto a outros processos administrativos como controle de materiais e registros contábeis. Foi entre 1930 e 1950 que o Departamento de Pessoal surgiu no Brasil devido à criação da legislação trabalhista e do Ministério do Trabalho, mas ainda tinha objetivos meramente burocráticos relacionados às exigências legais (ALMEIDA *et al* 1993).

Na década de 1940 o movimento das Relações Humanas no campo da gestão começou a se desenvolver a partir dos experimentos de Elton Mayo em Hawthorne na Western Electric Company, junto a isso, as questões do emprego também estavam sendo estudadas a partir das aplicações da psicologia e sociologia industriais gerando novos desafios para a GRH (KAUFMAN, 2008).

A década de 1950 nos Estados Unidos foi considerada como a era do “homem organizacional”, simbolizada pelo crescimento das mega companhias como General Motors, IBM e Sears Roebuck. Com o crescimento das organizações, passou-se a necessitar de práticas de gestão de pessoal mais sistematizadas e centralizadas promovendo o desenvolvimento da área (JACOBY, 2003 apud KAUFMAN, 2008). Nesse período, no Brasil, com a entrada da indústria automobilística no país deu-se início à fase tecnicista ou instrumentalista preocupada com a eficiência do desempenho das pessoas em que o Administrador de Pessoal substituiu o Chefe de Pessoal inserindo tecnologias de gestão que deram suporte para a operacionalização de subsistemas da área como contratação e desenvolvimento de pessoal (ALMEIDA *et al*, 1993).



Nos anos 1960 foi quando ocorreu a primeira publicação da área com o termo “*Human Resource Management*” ou “Gestão de Recursos Humanos”, embora o termo “recursos humanos” tivesse uma origem anterior, foi dessa vez que ele veio associado com a proposta de gestão. Esse termo coexistiu por mais quinze anos junto aos termos “*Personnel Management*” e “*Industrial Relations*” (KAUFMAN, 2008). No Brasil foi somente a meados de 1960 que se teve o primeiro Gerente de Recursos Humanos e ainda de Relações Industriais, como consequência da abordagem sistêmica de RH, que integrou os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental (ALBUQUERQUE, 1987; ALMEIDA *et al*, 1993).

Nas décadas de 1960 e 1970, incorporou-se na gestão de pessoal o modelo integrativo de sistemas tornando-a Administração de Recursos Humanos (MAHONEY; DECKOP, 1986). Entre os anos de 1970 e 1980 foi destaque o sucesso econômico das indústrias japonesas, que era atribuído, entre outras coisas, pelo modelo de gestão de pessoas baseado em práticas de alta-performance tais como gestão participativa e alto investimento nos empregados (THUROW, 1992 apud KAUFMAN, 2008).

Na década de 1980 começou-se a discutir sobre a diferenciação da terminologia aplicada à função de pessoal. Na perspectiva tradicional argumentava-se que Gestão de Recursos Humanos e Administração de Pessoal eram diferentes rótulos para o mesmo objeto. Já na visão alternativa pensava-se em GRH como representante de um novo modelo e filosofia de gestão de pessoas, que seria fundamentalmente diferente das abordagens tradicionais de Administração de Pessoal e de Relações Industriais (KAUFMAN, 2008).

A GHR como novo modelo de gerir pessoas nas organizações emergiu a partir de dois desenvolvimentos-chave. O primeiro consiste que, em 1984, professores e pesquisadores de Harvard, tais como Michael Beer e Bert Spector, lançaram um livro intitulado “*Managing Human Assets*” e publicaram o artigo “*Human Resource Management: The Integration of Industrial Relations and Organizational Development*” onde descreveram o que era chamado como “o novo paradigma de gestão de recursos humanos”. Em síntese, esse novo modelo seria uma visão emergente de que as pessoas são um “investimento” e não um custo e que a sua gestão deveria estar envolvida nas decisões estratégicas da organização (KAUFMAN, 2008). Esses pesquisadores sugeriram uma junção de teorias comportamentais e de desenvolvimento organizacional com relações industriais e gestão de pessoal. O argumento

comum dessa linha de pensamento é que as organizações ganhariam em produtividade e performance a partir da gestão do trabalho das pessoas.

O segundo marco no fortalecimento do novo paradigma de GRH foi o desenvolvimento e popularização do conceito de gestão estratégica, oriundo de, entre outros, Michael Porter e Igor Ansoff (BOXALL; PURCELL, 2008). Pesquisas e publicações relacionadas aos aspectos estratégicos de GRH deram origem a um subcampo de estudo chamado “SHRM, *Strategic Human Resource Management*,” ou Gestão Estratégica de Recursos Humanos (KAUFMAN, 2008).

Uma das grandes realizações das organizações foi a adoção da especialização, padronização e sincronização de uma variedade de atividades, segundo Miles e Snow (1984). Para eles, a maximização dos benefícios destas conquistas será alcançada a partir da atração, seleção e retenção da pessoa certa para um trabalho específico e que estas seriam as atividades essenciais na GRH. A partir disso, a GRH pode se alinhar com os objetivos estratégicos da organização de produzir bens ou serviços da forma mais eficiente possível (MILES; SNOW, 1984).

Durante a evolução da GRH diversas abordagens e escolas foram desenvolvidas. Algumas destas tinham como base aspectos objetivos, racionais e lineares da organização, tais como: foco na produtividade, no controle dos recursos humanos ou no alinhamento à estratégia de negócios. Outras abordagens e escolas consideravam os aspectos dinâmicos, determinísticos e não lineares da organização, com foco também no alinhamento à estratégia de negócios, mas através do comprometimento dos empregados e do desenvolvimento humano e social (LEGGE, 2005). Ao considerar os recursos humanos como vantagem competitiva da organização, análises do quadro de pessoal passaram a ser importantes para a formulação da estratégia de negócios a partir de três temas centrais subjacentes à GRH que seriam: a crença no potencial de crescimento humano, a intenção de dar oportunidade para as pessoas no ambiente de trabalho e o reforço da importância da liderança na construção de uma cultura organizacional forte (GUEST, 1990).

No que se refere às práticas de RH, nos anos de 1980 estas se constituíam em quatro categorias: recrutamento/seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de performance e recompensas (FISCHER, 1998). No final dessa década e início dos anos 1990, os itens:

desenvolvimento organizacional e a comunicação passaram a integrar essas tipologias. Miles e Snow (1984) já introduziram o conceito de talentos nas reflexões sobre RH. Os autores afirmaram que o futuro da GRH seria continuar com as atividades tradicionais de atrair, desenvolver e reter pessoas, só que com foco nas pessoas que representam **talento** e vantagem competitiva para a organização.

Em meados da década de 1990 pesquisas e cursos específicos de formação em RH começaram a receber uma atenção maior na academia. Programas de formação em GRH estavam em alta, os acadêmicos se especializavam em lecionar sobre essa questão, cresceu a participação dos artigos de RH no *Academy of Management Journal* e surgiram periódicos especializados nessa área tais como o *Human Resource Management Review* e o *Human Resource Management*. No mercado, as companhias ressentiam-se do sucesso das técnicas japonesas, o que as fez entrar em uma onda de programas de reengenharia, *downsizing* e alta performance. Esse movimento de gestão das organizações reduziu o tamanho dos departamentos de RH nas organizações que, em certos casos, foram terceirizados (JACOBY, 2003 apud KAUFMAN, 2008).

Esse descompasso entre o aumento de pesquisas acadêmicas e a terceirização dos departamentos no mercado, à época foi alvo de diversos estudos com a premissa de que a GRH deveria se reposicionar e transformar-se ou iria desaparecer (JACKSON; SCHULER, 1990). Parte dessa discussão se referia à ambiguidade e, em certo ponto, contraditória definição de GRH que, ora era baseada em uma definição genérica que cobriria todas as formas de gestão do trabalho e ora era considerada como um novo modelo de gestão do trabalho em si. Os americanos tendiam para a argumentação de que GRH era tudo isso e que dependia do ponto de vista. Uma minoria dos acadêmicos britânicos considerava GRH como uma nova roupagem para a Administração de Pessoal, mas a maioria deles ainda optava pela perspectiva de que GRH seria sim um modelo diferente construído a partir do indivíduo, do alto comprometimento e do alinhamento estratégico (GUEST, 1987). Nessa fase final de 1980 e início dos anos 90, surgiu a discussão em torno da gestão de pessoas e das competências a partir da concepção de que a capacidade de reinventar-se de cada organização estaria relacionada à sua competitividade tendo como base, entre outros, os estudos de Prahalad e Hamel. (FISCHER, 2002).

Nas últimas décadas do século XX, as atividades da área tinham foco dirigido para processos

e tarefas, mas no século XXI elas passaram a focar em resultados. Nesse caso, o desempenho da empresa e as capacidades de RH passaram a ser os parâmetros para mensuração da área. O desempenho organizacional pode ser medido pela rotatividade, produtividade e resultados financeiros. As capacidades são as especialidades e as habilidades da empresa em mobilizar os recursos para atingir os objetivos obtendo sucesso (ULRICH, 2000).

No século XXI a GRH encontra-se centrada no indivíduo, com foco no sistema de RH como um todo e em soluções integradas, alinhada às estratégias e à capacidade de mudança (RUONA; GIBSON, 2004). A GRH progrediu de uma simples função para uma fonte de vantagem competitiva para as organizações que operam em uma economia global (FERRIS et al, 1999).

No Brasil, nos últimos anos, a expressão “Gestão de Pessoas” vem sendo aplicada para denominar a área referente à Gestão de Recursos Humanos em organizações e na academia. Isso se deve à mudança do papel do indivíduo no trabalho, que está deixando de realizar atividades meramente mecânicas para aplicar em suas atividades a sua atitude e capacidade intelectual e criativa, humanizando a relação de trabalho (FISCHER, 2002).

Os limites e conceitos de GRH continuam incertos, mas uma concepção crescente é de que a definição dessa área deveria ser ampla, genérica e flexível (KAUFMAN, 2008). Essa perspectiva é representada na definição proposta por Boxall e Purcell (2008, p.1): “Gestão de Recursos Humanos (GRH) refere-se a todas as atividades relacionadas à gestão do trabalho e das pessoas nas empresas e em outras organizações formais.”<sup>4</sup>

Na literatura acadêmica, o campo de estudo da Gestão de Pessoas se apresentou em variados estilos, denominações e ou abordagens ao longo do tempo. A análise do estado da arte em GRH por pesquisadores tais como Ferris et al (1999), Boxall *et al* (2008) e Martin-Alcázar *et al* (2008) possibilitou-lhes constatar que são três as áreas mais significativas de interesse prático e teórico nesse campo, ou seja, os principais subdomínios da GRH são:

- a) Micro ou Funcional: envolve as funções, políticas e práticas de RH. As pesquisas nessa área vêm diminuindo ao longo do tempo, isso se deve ao fato de que os estudos

---

<sup>4</sup> “HRM refers to all those activities associated with the management of work and people in firms and in other formal organizations.” (BOXALL; PURCELL, 2008, p.1).

estavam muito focados em “casos” pontuais de uma organização, ou seja, não se conectavam ao conjunto mais amplo de práticas de RH, não contribuindo para a compreensão ou solução dos problemas mais amplos do local de trabalho (MAHONEY; DECKOP, 1986; Wright; Boswell, 2002);

- b) Macro ou Estratégico: foco nas questões sistêmicas e globais de RH e na tentativa de mensurar o impacto destas na performance organizacional. Parte do reconhecimento desse campo de estudo deve-se aos estudos dos anos 1980 que buscavam dar uma perspectiva estratégica para a área a partir da argumentação de que os líderes e gestores gerais, e não apenas os especialistas de RH, deveriam estar alinhados com as questões da GRH em busca de obter uma maior vantagem competitiva. (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2008; Wright; Boswell, 2002);
- c) Internacional: foco na GRH das organizações que operam através das fronteiras nacionais, está conectado com as questões relacionadas aos negócios internacionais e à internacionalização. É uma união do domínio micro e macro de RH, traz uma discussão sobre o trabalho e as funções de RH adaptadas ao cenário internacional ao mesmo tempo em que se relaciona com as estratégias globais de RH para que as organizações possam se adequar aos diferentes contextos sociopolíticos de diversos países (Schuler; Tarique, 2007; BOXALL et al, 2008; MARTIN-ALCÁZAR et al, 2008).

A modernização da GP reside na conjunção de práticas locais com as globais, na qual o ajuste estratégico entre essas práticas e a complexidade cultural e econômica do ambiente é o seu desafio (ELVIRA; DAVILA, 2005).

Diante do que foi apresentado nesta seção e do desafio de modernização da GP observado na citação de Elvira e Davila (2005), acredita-se que a GERH seja a perspectiva teórica atual da área que mais se alinhe ao objetivo principal deste estudo. A partir do qual, espera-se que a compreensão de práticas de gestão e conceitos de Talentos no meio corporativo possa ser viabilizada sob a ótica de uma GRH que busque obter resultados e vantagem competitiva em meio a um ambiente altamente competitivo e global onde a escassez de talentos ou de profissionais altamente qualificados seja a tônica do mercado. Portanto, o subdomínio macro ou estratégico da GRH foi explorado na próxima seção deste capítulo.

### 3.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Esta seção aborda o tema da Gestão Estratégica de RH, uma vez que se considera que a Gestão de Talentos está relacionada com o posicionamento estratégico da empresa e, por conseguinte, de seus subsistemas. Está subdividida nas subseções de (1) Perspectivas e Modelos Teóricos na GERH, (2) RBV e GERH e (3) Estrutura e Sistemas de GERH.

Para introduzir este tema, optou-se por apresentar graficamente a evolução de publicações e citações sobre “*Strategic HRM*” ou GERH. Estes gráficos foram elaborados a partir da contagem de artigos que constam na base Web of Science, no período selecionado conforme detalhes expostos no Quadro 2.

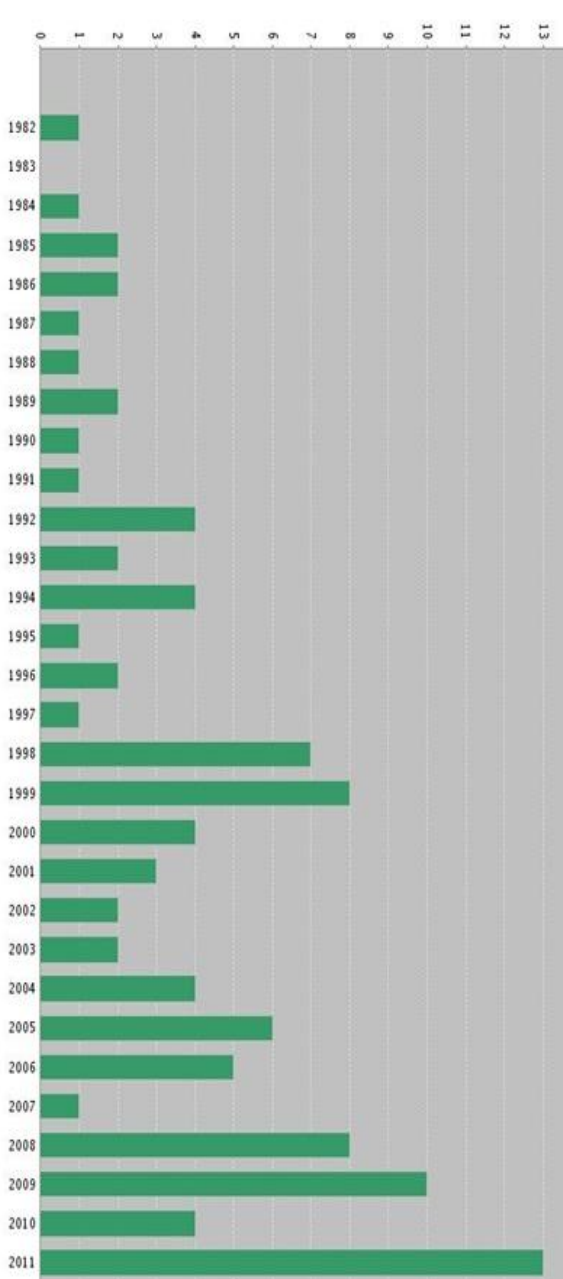
**Quadro 2 - Critérios pesquisa sobre GERH**

Base de dados	Web of Science
Termo de Busca	<i>Strategic Human Resource Management</i> / Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Local de Busca	Título
Período	Janeiro/1898* a Dezembro/2011
Área Específica	<i>Management e Business</i> (Gestão e Negócios)

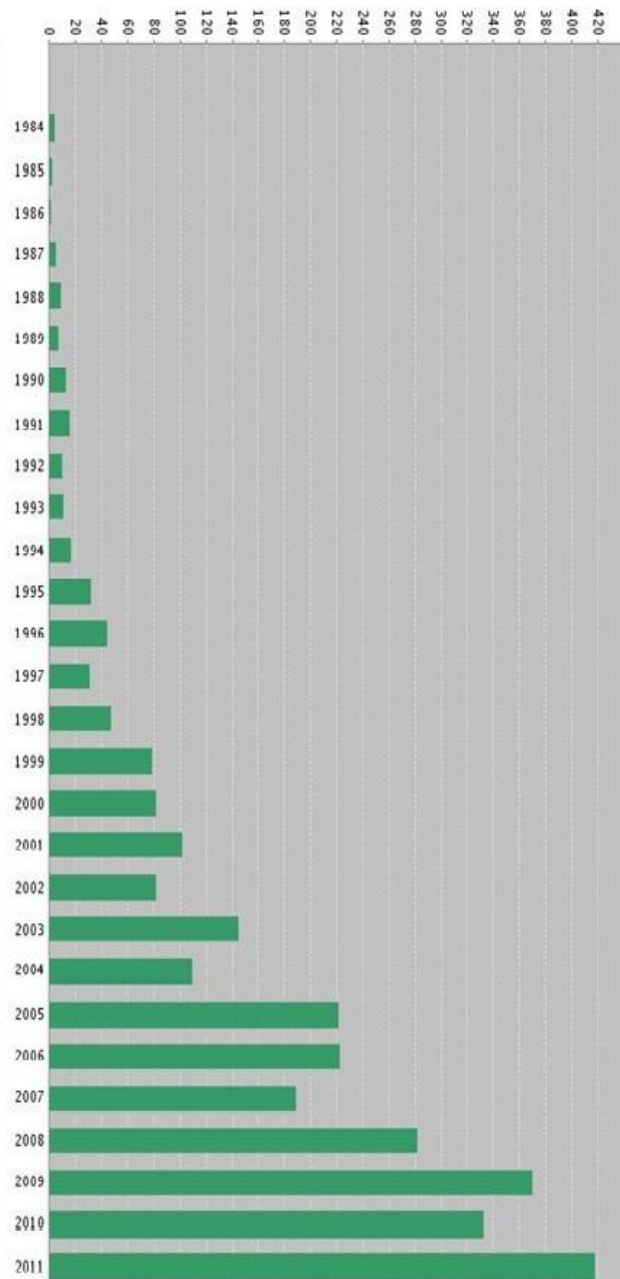
\*Primeiro ano de pesquisa disponível na base de dados selecionada.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Na faixa de data pesquisada foi possível verificar a publicação de 103 trabalhos exclusivos sobre esse tema classificados nas áreas de *Management e Business* dessa base. A distribuição anual das publicações e citações destes trabalhos constam nos Gráficos 3 e 4.



**Gráfico 3 - Evolução das Publicações sobre GERH**  
Fonte: Web of Science (2012)



**Gráfico 4 - Evolução das Citações sobre GERH**  
Fonte: Web of Science (2012)

As publicações acadêmicas sobre esse tema iniciam-se na década de 1980, como ficou evidenciado no Gráfico 3. Além disso, puderam-se observar picos de produção no final de cada década, onde se encontra uma concentração de trabalhos de revisão dessa literatura. É possível verificar também o aumento das citações dos artigos publicados a partir da segunda metade dos anos 2000 (Gráfico 4), evidenciando o interesse emergente dos pesquisadores pelos estudos realizados nessa área do conhecimento.

Esta pesquisa na base Web of Science (2012) possibilitou identificar os cinco autores de

maior publicação sobre GERH que seriam, respectivamente: Huselid, M. A.; Becker, B. E.; Wright, P. M.; McMahan, G. C. e Snell, S. A.

Diante desta análise inicial da produção acadêmica de GERH, optou-se por desenvolver esta seção teórica, preferencialmente, a partir dos trabalhos destes autores principais. Entretanto, a utilização de outras referências que trouxessem contribuições teóricas relevantes para a reflexão acerca deste tema também foi considerada no capítulo. Cabe esclarecer que a exposição das citações ocorreu de acordo com a ordem cronológica dos fatos comentados que não, necessariamente, condiz com a data da referência adotada. Na próxima subseção, estão apresentadas algumas perspectivas e modelos teóricos na GERH com vistas a sintetizar aspectos do desenvolvimento desse campo de estudo.

### **3.2.1 Perspectivas e Modelos Teóricos na GERH**

Na década de 1980 o interesse crescente das organizações americanas nas questões relacionadas à “gestão estratégica” proposta, dentre outros, por Igor Ansoff e Michel Porter, fez com que várias funções de gestão buscassem identificar o seu papel no posicionamento estratégico das organizações (ALBUQUERQUE, 2002). Acerca do conceito de estratégia, necessário para compreender este contexto, Igor Ansoff (1965) propôs que se trata de uma configuração de regras e decisões tomadas em condições de desconhecimento parcial e que tais decisões estratégicas demonstrariam, assim, a relação existente entre a empresa e o seu ambiente.

No campo da Gestão de Pessoas este interesse pela gestão estratégica também se fez presente. Nos anos de 1980 esta área começou a se integrar com a estratégia da organização, o que provocou o surgimento de uma nova disciplina: a Gestão Estratégica de Recursos Humanos ou Gestão Estratégica de Pessoas. Wright e McMahan (1992, p.4) definiram a GERH da seguinte maneira: “[...] definimos Gestão Estratégica de Pessoas como a forma de planejar a gestão de recursos humanos com a intenção de dar suporte para a organização alcançar os seus objetivos.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> “[...] we define strategic human resource management as the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals.” (WRIGHT; MACMAHAN, 1992, p.4).



Guest (1990) considera que para a área de GP conseguir a integração estratégica plena, ela deve estar integrada à estratégia do negócio, tendo coerentes e integrados a ela todos os seus elementos, tais como: políticas, valores e comportamentos. Albuquerque (2002) considera que a estratégia deve ser concretizada na formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como nas políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando-se os impactos das forças do ambiente.

A partir da definição de GERH é possível examinar alguns modelos teóricos que se configuraram nesse campo. Recentes pesquisas de GERH se fundamentaram em variados campos de estudo para desenvolver uma teoria mais integrada e articulada (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Para tanto, esses pesquisadores fizeram uma revisão da literatura, na tentativa de verificar aplicações das teorias de nível macro da organização para o campo de GERH e apresentaram seis modelos teóricos oriundos da teoria organizacional, finanças e economia que estão expostos no Quadro 3.

**Quadro 3 - Modelos Teóricos da GERH**

<b>Tipo</b>	<b>Teoria</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Pesquisadores</b>
<b>Teorias Não estratégicas</b>	<b>Teoria Institucional</b>	Consiste em uma variedade de abordagens e sua proposta pode auxiliar na compreensão dos determinantes das práticas de GERH. O fundamento dessa abordagem é que estruturas, programas e práticas nas organizações alcançam legitimidade por meio da construção social da realidade. Um dos principais pontos atrás do ponto de vista institucional é de que as estruturas podem servir a algum objetivo funcional, embora não tenham sido projetadas para esse fim específico.	Meyer e Rowan (1977); Scott (1987); Wright e McMahan (1992)
	<b>Modelos de Poder (Resource Dependence/Power models)</b>	Este modelo é resultante do trabalho de Pfeffer e equipe na pesquisa que visou analisar as características do contexto organizacional que influenciam as práticas de recursos humanos. Este modelo deriva do " <i>Resource Dependence</i> ", um modelo da teoria organizacional, mas pode ser amplamente definido como modelo de poder e políticas de GRH.	Pfeffer e Cohen (1984); Pfeffer e Langton (1988); Wright e McMahan (1992)
<b>Teorias Estratégicas</b>	<b>Teoria Comportamental</b>	É um dos modelos teóricos originais e mais populares da literatura de GERH onde se trata da "perspectiva comportamental", cuja origem consta na teoria da contingência. Nessa teoria o foco é no comportamento do empregado como mediador entre estratégia e desempenho da empresa. As atitudes e comportamentos específicos que serão mais eficazes para as organizações diferem dependendo das características organizacionais. No contexto da GERH, a diversidade de comportamentos nas equipes de trabalho requerem distintas práticas de GRH para provocar e reforçar esses comportamentos.	Schuler (1991); Schuler e Jackson (1987); Fisher (1989);  Wright e McMahan (1992)

	<b>Teoria da Agência ou de Custos de Transação</b> <i>(Agency/Transaction cost theory)</i>	Nessa abordagem procura-se identificar os fatores ambientais que, juntamente com um conjunto de fatores humanos, possam explicar porque as organizações procuram internalizar as transações (em oposição a transação no mercado) como um meio de controlar o comportamento dos empregados e reduzir os custos associados a estas operações. Nesse processo, identificam-se a racionalidade limitada e o oportunismo como fatores humanos que servem como principais obstáculos às trocas entre as pessoas na organização. A Racionalidade limitada se refere ao fato de que as pessoas estão sujeitas a limites de processamento da informação. E o oportunismo se refere ao fato de que as pessoas agem com interesse próprio e astúcia na busca dos seus próprios objetivos.	Simon (1957);  Williamson (1975); Wright e McMahan (1992)
	<b>Teoria da Firma Baseada em Recursos (RBV, Resource-based view of the firm)</b>	Esta é a teoria mais recente no campo da GERH, é oriunda do campo da economia, da gestão estratégica e da visão da firma baseada em recursos. O foco dessa teoria na análise interna da firma pode contribuir para analisar e identificar o pool de competências dos recursos humanos na organização a fim de desenvolvê-los como vantagem competitiva.	Barney (1991); Penrose (1959); Porter (1980; 1985); Wright e McMahan (1992)

Fonte: Elaborado com base em Wright e McMahan (1992).

As duas primeiras teorias apresentadas no Quadro 3 seriam tipificadas como não estratégicas e teriam foco nos aspectos institucionais e práticos. As quatro últimas teorias são aplicáveis para a tomada de decisão estratégica de RH. Wright e McMahan (1992) argumentam que ambos os tipos de teorias são necessários para compreender o papel da GERH na gestão estratégica organizacional.

Pesquisas realizadas nos anos 1990 resultaram avanços teóricos e empíricos nos estudos de GEHR, sendo uma das principais conquistas a inclusão de uma perspectiva teórica que auxiliou a categorizar a GERH em três estratos com distintos tipos de *fit* (consistência) e grau de flexibilidade: universalista, contingencial e configuracional (LENGNICK-HALL *et al*, 2009). A partir da constatação destas três diferentes perspectivas teóricas na literatura da GERH, Delery e Doty (1996) demonstraram à época que esse campo de estudo já estava se desenvolvendo enquanto teoria. O Quadro 4 apresenta essas perspectivas teóricas.

**Quadro 4 - Perspectivas Teóricas dominantes na literatura de GRH**

Perspectivas Teóricas		Pesquisadores
'Best Practice' ou Universalista	Essa abordagem considera que há uma “melhor” prática de GRH que contribui para o crescimento da performance independente dos objetivos estratégicos da organização. A argumentação na abordagem universalista é a mais simples dentre as perspectivas teóricas da GERH porque indica que o relacionamento entre uma variável independente e uma dependente é universal para as organizações.	Pfeffer, (1995, 1998); Delery e Doty (1996); Michie e Sheehan (2005)
Contingencial	A abordagem contingencial implica seleção de uma teoria da estratégia organizacional e, em seguida, a especificação de como cada prática de RH isoladamente irá interagir com a estratégia da empresa resultando na performance organizacional. Para serem eficazes, as políticas de RH devem ser coerentes com outros aspectos da empresa. As características da estratégia organizacional são geralmente consideradas como o fator de contingência primária. As políticas e práticas da área devem ser consistentes com a estratégia a ser implementada. O desempenho do negócio é otimizado quando há consistência (citada na literatura como “ <i>fit</i> ”) entre estratégia de negócio e políticas de RH. Os argumentos contingenciais são mais complexos do que os universalistas porque indicam interações ao invés de uma simples relação linear incorporada nas teorias universalistas.	Delery e Doty (1996); Michie e Sheehan (2005); Miles e Snow (1978, 1984)
Configuracional	A abordagem configuracional difere da de “melhores práticas” e da contingencial por ser guiada por uma perspectiva holística de investigação, adotando o pressuposto de sistemas de equifinalidade. Em geral, a teoria configuracional está preocupada com a forma com que o padrão de múltiplas variáveis independentes está relacionado a uma variável dependente e não com a forma com que variáveis independentes individuais estão relacionadas com a variável dependente. A GRH configuracional está preocupada em como ações e planos de RH podem ser implementados de maneira a permitir o alcance dos objetivos organizacionais. Sugere que a empresa deve desenvolver o RH como um sistema para que a consistência horizontal e vertical possa ser alcançada.	Delery e Doty (1996); Wright e McMahan (1992); Michie e Sheehan (2005)

Fonte: Elaboração própria do quadro com base em citações dos autores nele indicados.

As pesquisas desenvolvidas por Delery e Doty (1996) elucidaram que cada uma das perspectivas citadas (Quadro 4) é viável e abrange práticas de RH, estratégia e performance organizacional.

No período de 2000 a 2005 houve avanços na compreensão da GERH junto a diversas frentes e constatou-se que investimentos em capital humano influenciam na aprendizagem organizacional e no desempenho da empresa, sendo o mediador da relação entre sistemas de RH e desempenho organizacional (LENGNICK-HALL *et al*, 2009). A crescente necessidade de orientação da organização para planejamento e estratégia contribuiu para um novo momento da GRH. Espera-se a mudança do modelo de estratégias de controle, na qual os empregados são vistos como custos e um fator de produção, para a de comprometimento, em que as pessoas são consideradas um investimento e o melhor desempenho está relacionado ao comprometimento destas com o trabalho. (ALBUQUERQUE, 2002).

Becker e Huselid (2006) apontaram três correntes teóricas na GERH: a que se preocupa com a contribuição da GRH para a performance financeira da organização; a que se dedica às estratégias organizacionais para se manter no ambiente competitivo e o que isso pode refletir nos sistemas de GRH; e a terceira corrente que se dirige ao *fit* (consistência), seja este relativo à estratégia organizacional, o *external fit* (consistência externa), ou o *internal fit* (consistência interna) referente às práticas e políticas de GRH. Na abordagem estratégica, a GERH tem foco na performance organizacional ao invés da individual, no qual se considera todo o sistema de gestão de RH como proposta de solução para os problemas organizacionais, ao invés de focar em práticas isoladas da área (BECKER; HUSELID, 2006).

Na literatura de GERH apresentada neste estudo, foi possível observar um discurso voltado para a análise de performance, principalmente, da relacionada ao capital intelectual, em que o alinhamento do comportamento dos indivíduos às estratégias organizacionais pode gerar melhores resultados. No Quadro 3, pôde-se verificar que a RBV é a perspectiva teórica mais recente no campo da GERH e se mostra coerente com um contexto de mercado altamente competitivo em que a busca pela vantagem competitiva entre as organizações ocorre a partir de seus recursos, inclusive os humanos.

Portanto, neste estudo optou-se por desenvolver na próxima subseção uma reflexão mais detida acerca da importância da RBV para a GERH. É evidente que seria possível e relevante realizar uma discussão teórica sobre cada perspectiva citada no Quadro 3, mas a opção foi por apresentar uma ótica dentro da GERH que possa auxiliar a compreender a questão dos Talentos. Acredita-se que a teoria da firma baseada em recursos é capaz de oferecer este apoio teórico ao destacar os recursos e as competências organizacionais como elementos do posicionamento estratégico das organizações. Entendeu-se que um recurso que poderia gerar vantagem competitiva seria o Humano, ou seja, profissionais de desempenho diferenciado, daí a proposta de refletir sobre esta perspectiva neste estudo.

### **3.2.1.1 RBV e GERH**

Uma das abordagens sobre gestão estratégica de pessoas é aquela que deriva da teoria da firma baseada em recursos ou *Resource-based View of the Firm*. Esta perspectiva tem sua origem no trabalho seminal da economista Edith Penrose em 1959 (KOR; MAHONEY,

2004), foi desenvolvida por Barney (1991) e popularizada pelo livro de Hamel e Prahalad, o “Competindo pelo Futuro” (1995).

A estratégia de negócio traduz a empresa como um conjunto de recursos e o sistema de RH é delineado de acordo com essa diretriz (MILES; SNOW, 1984). Nessa perspectiva, a possibilidade da empresa alcançar o sucesso em longo prazo reside na sua capacidade de compreender e desenvolver suas competências essenciais para ter viabilidade futura e vantagem competitiva (PENROSE, 1959 apud KOR; MAHONEY, 2004). As competências essenciais, segundo Prahalad e Hamel (1990), seriam o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor e diferenciar uma organização.

A visão da Teoria da Firma Baseada em Recursos tem influenciado significativamente e de forma independente nas áreas de estratégia e GERH, sendo uma ponte teórica entre estes dois campos de estudo (BARNEY, 1998; WRIGHT *et al*, 2001; HOSKISSON *et al.*, 1999). A RBV trouxe uma nova ênfase na implementação da estratégia, fornecendo um argumento teórico central para o potencial de RH como um ativo estratégico na empresa tornando-se um paradigma dominante na literatura de GERH a partir da década de 1990 (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Um modelo integrativo da estratégia organizacional com a estratégia de GRH foi proposto por estes autores e pode ser observado na Ilustração 3.

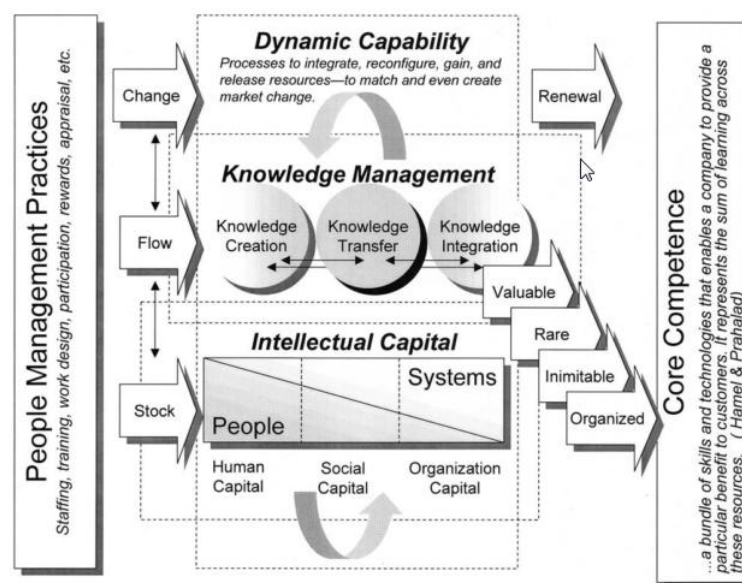


Fig. 2. A model for integratin strategy and strategic HRM.

### Ilustração 3 - Modelo Integrativo da Estratégia Organizacional com a Estratégia de GRH.

Fonte: Wright *et al* (2001, p.715).

Ao direcionar a atenção para os recursos internos, capacidades e competências da empresa, tais como conhecimento, organizações de aprendizagem e capacidades dinâmicas, a RBV orientou pesquisadores de estratégia para questões relativas à gestão de pessoas, colocando-as em foco como fonte de vantagem competitiva para as organizações. (BARNEY, 1998; WRIGHT *et al*, 2001; HOSKISSON *et al.*, 1999).

Para Becker e Huselid (2006) a estratégia consiste na construção de vantagem competitiva sustentável. O modelo apresentado na Ilustração 3 demonstra que a vantagem competitiva sustentável não é apenas uma função de componentes simples ou isolados, mas sim uma combinação de elementos de capital intelectual, com práticas de GRH, competências essenciais, gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas (WRIGHT *et al*, 2001).

Nessa perspectiva teórica os recursos ou competências são considerados frequentemente como um conceito estável. Mas quando as empresas têm recursos, que são valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir, podem implementar estratégias de criação de valor direcionando a centralidade das questões de GERH para a compreensão e desenvolvimento das capacidades dinâmicas e para a fonte da vantagem competitiva relativa ao efetivo controle dos recursos escassos, ou seja, os melhores profissionais ou os mais talentosos (BARNEY, 1991; WRIGHT *et al*, 2001).

O conceito de vantagem competitiva foi inserido no campo da GERH através da construção da ideia de vantagem de recursos humanos, onde o conhecimento foi considerado como uma fonte para tal (LENGNICK-HALL *et al*, 2009). Ulrich (2000) também se refere ao conhecimento e, de certa forma, à gestão de talentos como vantagem competitiva, tal como pode ser visto no trecho citado a seguir:

O conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva direta para empresas que vendem ideias e relacionamentos (pense nos serviços de profissionais liberais, software e empresas de base tecnológica) e uma vantagem competitiva indireta para todas as organizações que tentam se diferenciar pela forma como atendem os clientes. A partir de agora, empresas bem-sucedidas serão aquelas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar uma organização internacional, capazes de responder tanto aos clientes quanto às oportunidades que emergem da tecnologia. Dessa forma, o desafio para as empresas é ter certeza de que têm a capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e manter esses talentos. (ULRICH, 2000, p. 38).

Ao explorar processos mais amplos e sistemas internos da organização, tomando o conjunto de conhecimentos de uma organização como catalisador na busca da vantagem competitiva,

Wright *et al* (2001) e Youndt *et al* (2004) ampliam o foco tradicional da GERH para além das pessoas e propõem a ideia de estoque de capital intelectual. Este estoque teria os seguintes componentes:

- a) Capital Humano: são as capacidades individuais dos empregados, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas;
- b) Capital Social: conjunto de recursos incorporados a partir das relações entre as pessoas na organização;
- c) Capital Organizacional: os processos e rotinas internos à empresa, bem como o conhecimento e as experiências institucionalizados e armazenados na organização.

A perspectiva da RBV na GERH considera que a vantagem competitiva sustentável somente é atingida a partir de uma performance superior nos três tipos de capital: humano, social e organizacional (WRIGHT *et al*, 2001). Com a estratégia competitiva das organizações e com a era do conhecimento passou-se a exigir no mercado uma maior capacidade de inovação, agilidade e flexibilidade tornando o trabalho mais complexo e demandando um trabalhador mais qualificado (BOXALL; PURCELL, 2008).

Teóricos da RBV indicam que "a capacidade de implementar estratégias é, por si só, um recurso que pode ser uma fonte de vantagem competitiva" (BARNEY, 2001, p.54). Na perspectiva da RBV seria possível analisar a capacidade dos profissionais de executar as estratégias. Ao depender dos recursos humanos para implementá-las, no âmbito da GERH, estas poderiam ser consideradas como contingenciais, tal como consta na citação de Wright, McMahan (1992, p.303): "Assim, a visão da firma baseada em recursos pode demonstrar o fato das estratégias não serem universalmente implementáveis, mas contingentes a partir da base de recursos humanos (isto é, pessoal) necessária para implementá-las."<sup>6</sup>

A construção de arquiteturas de RH originais e específicas de uma organização contribui para capacidades estratégicas únicas e difíceis de imitar gerando uma vantagem competitiva sustentável, trata-se de saber qual sistema de alto desempenho é adequado para uma determinada estratégia. (BECKER; HUSELID, 2006). É por meio do sistema de GRH que a

---

<sup>6</sup> "Thus, the resource-based view may demonstrate the fact that strategies are not universally implementable, but are contingent on having the human resource (i.e., personnel) base necessary to implement them"(WRIGHT, MCMAHAN, 1992, p.303).

organização influencia no *pool* de capital humano provocando o comportamento desejado do empregado (LENGNICK-HALL *et al*, 2009).

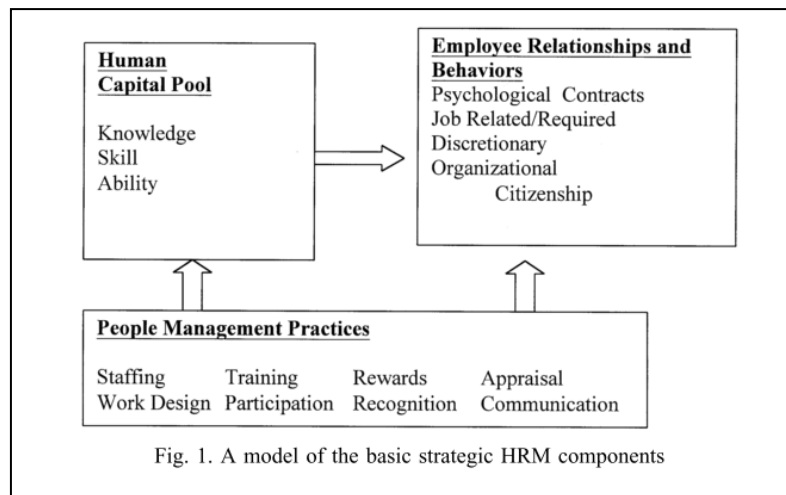
Nessa seção pôde-ser analisar que a consistência entre as necessidades do mercado, os comportamentos esperados dos empregados e as práticas de RH, necessárias para promovê-los, é fundamental no contexto de mercado altamente competitivo. Portanto, cabe conhecer como a questão da estrutura e sistemas de GERH vem sendo discutida na literatura da área. Na próxima subseção consta uma explanação sobre a estrutura e sistemas de GERH.

### **3.2.2 Estrutura e Sistemas de GERH**

A estrutura da GERH consiste em três papéis de acordo com Lawler III (2005): (1) Serviços básicos e tradicionais de RH, tais como contratação, compensação e treinamento; (2) Parceiro de Negócios ou Consultor Interno (*Business Partner*) envolvendo a estruturação do sistema de RH e auxiliando na implementação do plano de negócios e na gestão de talentos; (3) Parceiro Estratégico (*Strategic Partner*) com ênfase no conhecimento profundo e abrangente de RH e do negócio considerando as capacidades organizacionais e o desenvolvimento de RH como estratégia diferenciadora.

A arquitetura de RH é composta dos sistemas, práticas, competências e comportamentos dos funcionários que representam o desenvolvimento e a gestão do capital humano e da estratégia organizacional (BECKER; HUSELID, 2006). Um sistema de gestão de pessoas é composto pela estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de RH (LEITE *et al*, 2010). Wright *et al* (2001) apresentam na Ilustração 4 componentes básicos de um modelo de GERH, tais como: capital humano, relações de trabalho, comportamento e as práticas de gestão de pessoas.





**Ilustração 4 - Componentes básicos do modelo estratégico de GRH**  
 Fonte: Wright *et al* (2001).

No paradigma Macro ou Estratégico a GRH pode se estruturar em três níveis (LEPAK *et al*, 2004): sistema, políticas e práticas. Tal como segue:

- a) O sistema de RH se refere a uma filosofia global e não somente a políticas e práticas de RH. A demanda estratégica do negócio determina a arquitetura do sistema de GRH (MILES; SNOW, 1984);
- b) As políticas de RH, por sua vez, fornecem diretrizes para ações de negócio voltadas para as pessoas relacionadas com as necessidades estratégicas (LEPAK *et al*, 2004). As políticas descrevem o relacionamento das práticas com vistas ao alcance dos objetivos de RH (MARTIN-ALCÁZAR *et al*, 2005);
- c) As práticas são atividades que compõem a estratégia na organização (LEITE *et al*, 2010). São adotadas para estimular e reforçar o comportamento humano no meio corporativo, onde os processos definem as atividades de RH a serem realizadas. São exemplos de processos de RH: planos de cargos e salários, de capacitação, de sucessão, de avaliações de pessoal e de gestão de carreira (LEPAK *et al*, 2004; FISCHER, 2002).

O Sistema de GERH pode ser elaborado a partir dos seguintes princípios citados por Miles e Snow (1984):

- a) os gestores de RH devem estar familiarizados com os conceitos relacionados a todos os serviços da área, tais como: atração, desenvolvimento, alocação e manutenção de

- peças na organização;
- b) as peças do departamento de RH devem compreender a linguagem e as práticas de planejamento estratégico, podendo inclusive ter algum representante nesse processo;
  - c) no departamento de RH deve-se estabelecer as próprias estratégias da área para alcançar as estratégias do negócio;
  - d) atuação como consultor interno ou Business Partner das demais áreas organizacionais nas questões relacionadas à gestão do fator humano.

No contexto da arquitetura da GERH, o sistema é fonte de criação de valor, pelo seu potencial relativo à originalidade e dificuldade de imitação de seu alinhamento com a estratégia da empresa e, finalmente, por ser um ativo estratégico imóvel da organização (BECKER; GERHART, 1996; BECKER; HUSELID, 1998, LEPAK; SNELL, 1999; WRIGHT *et al*, 2001).

Seguindo as tendências emergentes na literatura de estratégia, Becker e Huselid (2006) argumentam que a GERH deve ser estendida para se concentrar na implementação eficaz da estratégia como a variável-chave de mediação entre a arquitetura de RH e desempenho organizacional. Estruturalmente, esses autores se referem às perspectivas teóricas da GERH (Quadro 3), ou seja, a discussão centra-se em saber se existe uma arquitetura de RH "melhor" ou "universal" que crie valor para todas as empresas, se existem duas ou três arquiteturas apropriadas (configurações), ou se há duas ou três possibilidades que variem trazendo maior posicionamento estratégico (teorias de contingência).

Na estratégia da gestão de pessoas está descrita a orientação da organização para a gestão do fator humano. Nela podem-se adotar diferentes configurações, que alguns autores consideram ser possível classificar como de controle ou de comprometimento. Na primeira, os profissionais são considerados como recurso produtivo e devem ser controlados. Na segunda, as pessoas são consideradas como investimento e são analisadas a partir de seu potencial e performance para agregação de valor (LEITE *et al*, 2010).

As organizações podem adotar uma orientação global para a gestão de todos os empregados, mas dependendo da sua estratégia, ela pode empregar orientações diferenciadoras, tais como variações de acordo com a performance e potencial dos empregados. Essa questão é emergente na literatura de GERH, primeiramente, porque se passou a discutir se distintas

estratégias enfatizam diferentes processos internos do negócio obtendo vantagem competitiva e, também, porque nem todo capital humano é igualmente crítico para a agregação de valor ao negócio. Por exemplo, há empresas cuja estratégia é a inovação, então elas focam em liderança de produto e no pessoal envolvido nessa atividade, da mesma forma, uma empresa cuja estratégia é a de custo o foco é nos processos de excelência operacional (LEPAK; SNELL, 2008).

Uma nova ênfase vem sendo dada para estratégias de diferenciação no que se refere aos cargos estratégicos, onde o impacto da GERH aumenta à medida que sua arquitetura se diferencia de acordo com os processos estratégicos do negócio. Isto implica trabalhos estratégicos (mais valiosos) e outros nem tanto, dentro da mesma organização o que exige maior capacidade de articulação dos gestores sob suas equipes para obter resultados positivos de todos, inclusive dos que não estão alocados em posições de alta agregação de valor (HUSELID *et al*, 2005). Uma segunda implicação de diferenciação está no nível de desempenho do empregado, o que significa fazer distinções significativas de performance entre os empregados, especialmente nos cargos estratégicos. O resultado destas distinções reside em maior variação de recompensas e na intensificação da saída de funcionários de baixo desempenho. Essa situação, também abre espaço para um novo campo de pesquisa nessa área que auxiliem a compreender o impacto dessas práticas diferenciadoras nos trabalhadores e nos gestores (BECKER; HUSELID, 2006).

Futuras pesquisas em GERH devem considerar que a estratégia é dinâmica e requer sistemas flexíveis em ambientes instáveis (FERRIS *et al*, 1999). Estudos da relação entre os sistemas de RH e desempenho organizacional identificaram questões metodológicas que precisam de atenção tais como o uso de avaliações individuais e a combinação de múltiplas medidas de eficácia organizacionais que devem ser exploradas para fornecer uma visão mais realista de quanto e que tipo de impactos a GERH pode realmente ter no desempenho organizacional (LENGNICK-HALL *et al*, 2009).

Ao longo das últimas décadas o termo GERH foi assunto da moda na academia e no mercado, conseguindo se firmar como um importante campo de estudo em GRH (LENGNICK-HALL *et al*, 2009). Além da revisão de literatura realizada por esse autor que possibilitou trazer uma perspectiva atual da GERH para este estudo. Optou-se por trazer um artigo nacional que fez uma análise de trabalhos acadêmicos e pesquisas não acadêmicas publicados entre 2000 e

2012 em fontes nacionais e internacionais e que gerou um quadro com os seguintes temas considerados como emergentes ou tendências de GRH. O Quadro 5 traz esta representação oriunda do artigo de Freitag *et al* (2012).

**Quadro 5 - Tendências ou Temas Emergentes em RH**

<b>Origem</b>	<b>Tendências e Temas Emergentes em RH</b>	<b>Fonte</b>
Internacional	Desenvolvimento de RH; <i>staffing</i> ; motivação, compensação; relações com os empregados; departamento de RH; performance; RH estratégico; diversidade; legislação/segurança; tecnologia; RH internacional; movimentos de saída da empresa; equipes.	Deadrick e Gibson (2009)
	Ansiedade do trabalhador americano no que se refere ao local de trabalho, aposentadoria e seguridade social; conhecimento, aprendizagem e atitude; demanda por trabalhadores melhor qualificados e a dificuldade de encontrá-los; aposentadoria; compreensão do sistema público relativa à força de trabalho.	Horn (2006)
	Crescimento da concorrência global por <b>talentos</b> , o grande número de Baby Boomers deixando o mercado de trabalho; o crescimento econômico dos mercados emergentes da Índia, China e Brasil; e maior necessidade de compreensão intercultural	SHRM (2011)
Nacional	Maior preocupação com a identificação, captação e retenção de <b>talentos</b> .	Fischer e Albuquerque (2001; 2005)
	Gestão de talentos; avaliação de resultados em gestão de pessoas; gestão estratégica de pessoas; gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional; e gestão de pessoas e a integração das novas gerações no trabalho.	Freitag <i>et al</i> (2011)
	Gestão e retenção de talentos; educação e qualificação da força de trabalho; gestão estratégica de negócios e de RH; avaliação de resultados em gestão de pessoas; gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional; programas e projetos de integração das novas gerações ao trabalho; gestão da mudança organizacional; gestão de pessoas integrada à responsabilidade ambiental e social; E-RH; a internacionalização de RH; gestão da diversidade do quadro de pessoal; programas e projetos de preparação para a aposentadoria e terceira carreira.	Barreto et al (2010)

Fonte: Freitag *et al* (2012, p.6).

A preocupação da comunidade de RH com os aspectos estratégicos da GRH ficou em evidência no Quadro 5 que trouxe uma amostra dos estudos relacionados a este assunto. Além disso, pode-se verificar que a questão da Gestão de Talentos e das Gerações são emergentes internacional e nacionalmente.

Ao analisar as tendências de mercado e acadêmicas relativas à GERH, pôde-se verificar a adequação da proposta desse estudo, tal como defendido no capítulo introdutório. Desdobramentos da teoria de GERH abrem espaço para estudos de cunho estratégico para as organizações, tais como desempenhos individuais do capital humano, sistemas flexíveis e variados com práticas distintas de acordo com a performance e potencial dos profissionais, o que sustenta a tendência desse campo para estudos acerca da Gestão de Talentos. Portanto, a próxima seção deste capítulo de referencial teórico foi desenvolvida em torno da questão dos Talentos e da Gestão de Talentos.

### 3.3 Talento e Gestão de Talentos

O tema principal desta dissertação reside na discussão sobre Talento e Gestão de Talentos (GT). Inicialmente, fez-se uma pesquisa na literatura acadêmica geral, de todos os campos das ciências humanas, depois foi feita a pesquisa na área de gestão. Portanto, esta seção tem início com uma abordagem geral sobre Talento, que segue para uma subseção específica sobre Talento em Gestão e GT, culminando com a subseção de conceitos e categorias de Talento em Gestão e com a de conceitos, categorias e práticas de GT.

#### 3.3.1 Talento em Diversas Áreas do Conhecimento

Nesta seção pretende-se desenvolver um panorama geral da literatura sobre Talento. A fim de compreender o contexto de uso e possíveis definições conceituais deste termo optou-se por analisar a sua produção acadêmica.

Inicialmente, procurou-se pelo termo “*Talent*” no título dos trabalhos publicados na base Web of Science, onde foi possível encontrar 3634 registros de trabalhos cujos títulos continham essa palavra específica. Os critérios desta pesquisa constam no Quadro 6.

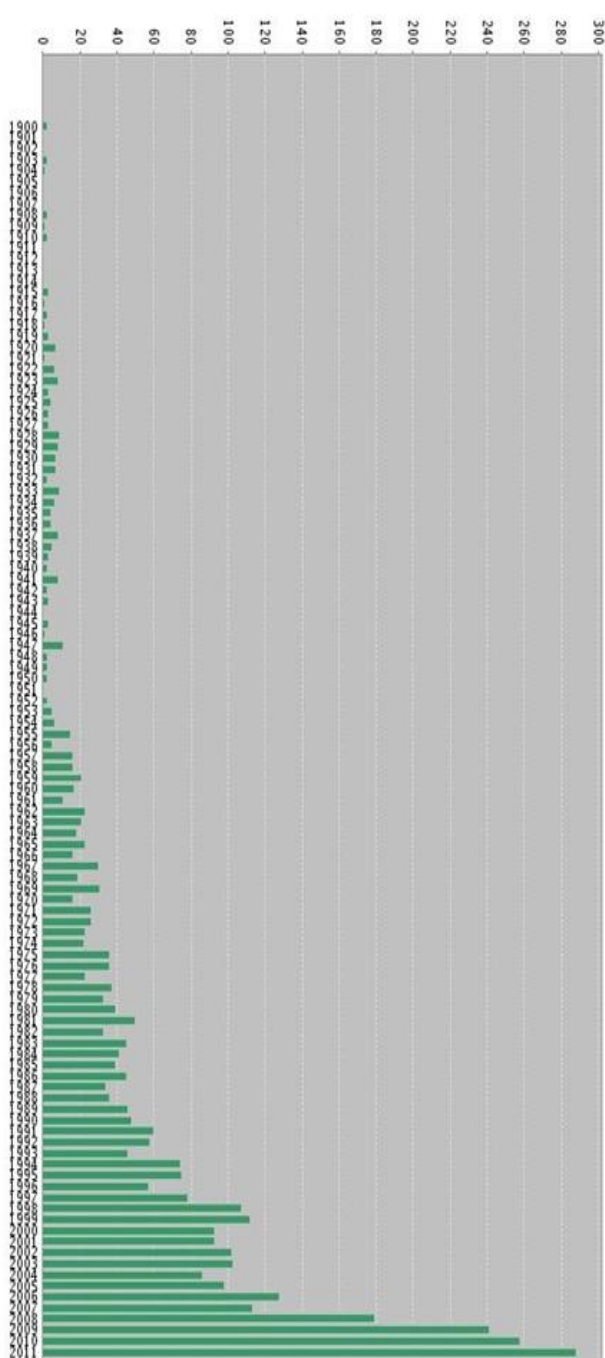
**Quadro 6 - Critérios pesquisa sobre Talento**

Base de dados	Web of Science
Termo de Busca	<i>Talent</i> / Talento
Local de Busca	Título
Período	Janeiro/1898* a Dezembro/2011

\*Primeiro ano de pesquisa disponível na base de dados selecionada.

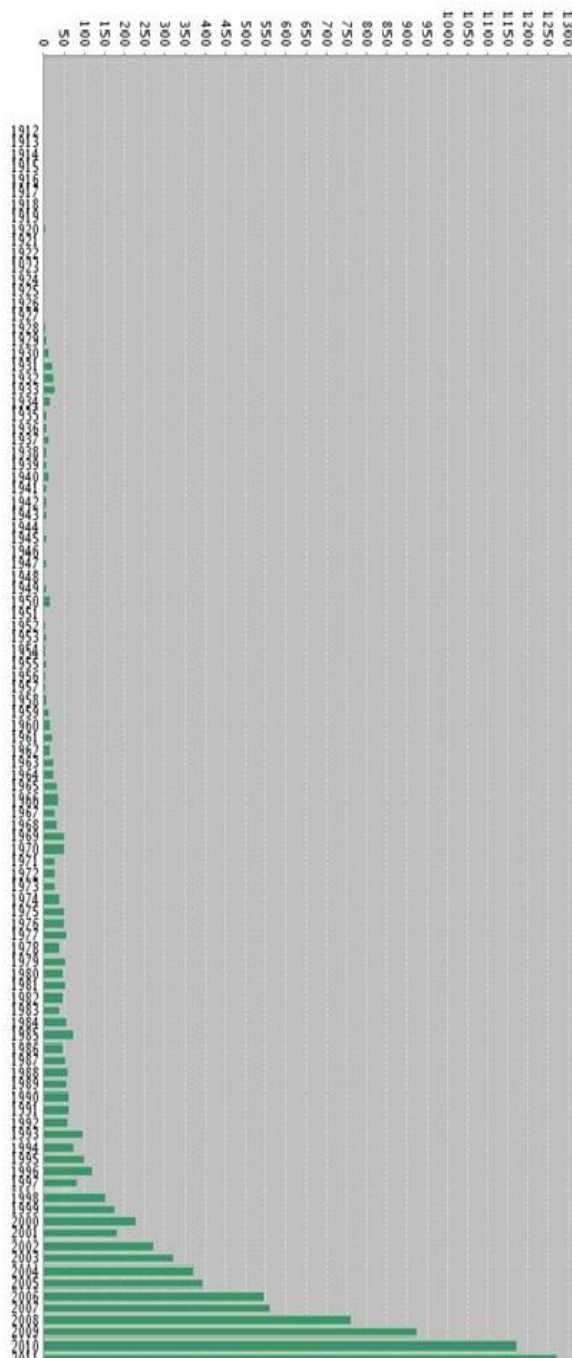
Fonte: Elaborado pela Autora.

A evolução anual da produção acadêmica geral sobre Talentos, de acordo com a base pesquisada, está disponibilizada nos gráficos 5 e 6.



**Gráfico 5 - Evolução das Publicações sobre Talentos**

Fonte: Web of Science (2012).



**Gráfico 6 - Evolução das Citações sobre Talentos**

Fonte: Web of Science (2012).

As publicações e citações sobre Talentos constam na base Web of Science desde 1900, conforme Gráficos 5 e 6. Entretanto, é nos anos 2000 que começa a se observar um aumento quantitativo mais expressivo desta produção, com extremos a partir de meados desta década e uma tendência crescente de 2010 em diante.

Com o propósito de refinar a pesquisa foi utilizado um filtro para selecionar somente os

artigos acadêmicos na base selecionada. Isso resultou em 1443 registros de artigos sobre Talento. Em seguida, foi empregado o recurso de apresentação desse *site* que listou as principais áreas temáticas de acordo com a publicação deste tema. Optou-se por selecionar, para este estudo, as 20 áreas temáticas de maior publicação sobre Talentos. Para sintetizar, aproximaram-se as áreas afins e estas foram disponibilizadas de forma consolidada na Tabela 1.

**Tabela 1 - Áreas Temáticas de Maior Publicação sobre *Talent/Talento***

<b>Áreas com maior publicação sobre o tema</b>	<b>Qtd. Artigos</b>
EDUCATION EDUCATIONAL RESEARCH / EDUCATION SPECIAL	246
PSYCHOLOGY APPLIED/ PSYCHOLOGY MULTIDISCIPLINARY/ PSYCHOLOGY/ PSYCHOLOGY EDUCATIONAL	232
<b>MANAGEMENT/ BUSINESS</b>	<b>123</b>
MUSIC	67
ECONOMICS	66
LITERATURE/ LITERARY REVIEWS	58
SPORT SCIENCES	54
ART	53
PERIPHERAL VASCULAR DISEASE/ SURGERY	40
HUMANITIES MULTIDISCIPLINARY	32
INDUSTRIAL RELATIONS LABOR	32
ARCHITECTURE	31
MULTIDISCIPLINARY SCIENCES	30
<b>Total</b>	<b>1064</b>

Fonte: Web of Science (2012)

Observa-se na Tabela 1 que as principais áreas de publicação sobre Talentos são, respectivamente, a de educação, a de psicologia e a de gestão (*Management* e *Business*). Na coluna da direita dessa Tabela, consta a distribuição de artigos dentre as categoria selecionadas. Analisando a produção de cada área em separado obtém-se a soma de 1064 artigos. Entretanto, ao considerá-las de forma agregada, já que alguns trabalhos constam registrados em mais de uma área simultaneamente, a produção total dessa seleção das 20 principais áreas consiste em 955 artigos, conforme consta na Web of Science (2012). Como a base pesquisada traz dados sobre a publicação acadêmica internacional, nesta amostra analisada não constam trabalhos nacionais.

Após selecionar as áreas temáticas de maior produção sobre Talento, chegando em 955 artigos na base pesquisada, optou-se por selecionar dentre estes os que tivessem mais de 50 citações registradas na base Web of Science. Isto resultou na seleção de 20 artigos que estão listados no Apêndice 03 em ordem decrescente da quantidade de citações. Desta lista, foi necessário descartar cinco artigos. Quatro apresentaram o termo *Talent* com o sentido de um

componente médico, não como uma característica do indivíduo e um não estava disponível para *download* na base pesquisada. Os 15 textos restantes foram analisados nesta seção. Para tanto, fez-se leitura flutuante destes em busca de informações que possibilitassem desenvolver esta seção categorizando-os por ano, fonte, tipo, enfoque, área, assunto e uso do termo de busca.

Os artigos sobre Talento mais citados, de acordo com a base consultada, constam distribuídos por ano e fonte na Tabela 2. A amplitude de publicação nesta amostra consiste em 48 anos (1954-2002), evidenciando uma composição de textos seminais e contemporâneos para este estudo.

**Tabela 2 - Artigos mais citados sobre Talento, de acordo com Ano e Fonte**

<b>Ano/Fonte</b>	<b>Freq. Artigos</b>
<b>1954</b>	<b>1</b>
<i>American Psychologist</i>	1
<b>1962</b>	<b>1</b>
<i>American Psychologist</i>	1
<b>1991</b>	<b>1</b>
<i>Quarterly Journal of Economics</i>	1
<b>1994</b>	<b>2</b>
<i>Management Science</i>	1
<i>Sociology of Education</i>	1
<b>1995</b>	<b>1</b>
<i>European Economic Review</i>	1
<b>1998</b>	<b>2</b>
<i>Economic Journal</i>	1
<i>The Behavioral and Brain Sciences</i>	1
<b>1999</b>	<b>2</b>
<i>Economic Journal</i>	1
<i>Sport Psychologist</i>	1
<b>2000</b>	<b>4</b>
<i>Journal of Sports Sciences</i>	4
<b>2002</b>	<b>1</b>
<i>Academy of Management Journal</i>	1
<b>Total geral</b>	<b>15</b>

Fonte: Web of Science (2012)

Não foi possível constatar nas Tabelas 1 e 2, deste estudo, uma produção maior ou discrepante em algum periódico ou com algum autor. Isto permite considerar que, nessa amostra, não há um periódico ou pesquisador especializado que se dedique exclusivamente ou preferencialmente à questão dos Talentos. A maioria dos trabalhos selecionados é do tipo teórico-empírico com abordagem quantitativa, tal como pode ser identificado na Tabela 3.



**Tabela 3 - Artigos mais citados sobre Talento, de acordo com Tipo e Enfoque**

<b>Tipo</b>	<b>Freq.</b>	<b>Enfoque</b>
Ensaio	0	-
Revisão	2	-
Teórico	1	-
Teórico-Empírico	12	(1) Qualitativo (11) Quantitativo
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

Fonte: Análise da produção acadêmica

Quanto à área e assunto dos textos mais citados (Tabela 4), verificou-se uma maior concentração de trabalhos nas áreas de esporte e economia, respectivamente. Nessa seleção, os assuntos mais frequentes foram: a identificação, a alocação, o desenvolvimento e a atração de Talentos.

**Tabela 4 - Artigos mais citados sobre Talento, de acordo com Área e Assunto**

<b>Área</b>	<b>Assunto (Talentos)</b>	<b>Freq.</b>
Economia	Alocação	4
Educação	Identificação	1
Esporte	(3) Identificação (2) Desenvolvimento	5
Gestão	Atração	2
Psicologia	Identificação	3
<b>Total</b>		<b>15</b>

Fonte: Análise da produção acadêmica

Destes 15 trabalhos analisados, quatro possuem um capítulo teórico intitulado com o termo da pesquisa (*Talent/Talento*). Na Tabela 5, pode-se observar que, na maioria destes textos, somente foi mencionada a palavra Talento ao longo do trabalho sem, necessariamente, defini-la conceitualmente, apresentando-a acompanhada somente de adjetivos e outros termos cognatos para auxiliar na compreensão do assunto. Foi possível encontrar somente uma definição conceitual para talento dentre os artigos analisados.

**Tabela 5 - Artigos mais citados sobre Talento, de acordo com o uso do termo de busca**

<b>Classificação</b>	<b>Freq.</b>
Menção a Talento com adjetivos	11
Definição de Talento	2
Uso do termo Talento somente no título	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fonte: Análise da produção acadêmica

A partir da análise apresentada na Tabela 5, pode-se inferir que não há um esforço ou intenção acadêmica de desenvolver conceitualmente o que seja Talento. Os pesquisadores seguem

diretamente para assuntos relacionados às características que permitam trabalhar com este indivíduo, por exemplo, identificar e desenvolver estes talentos. Embora, seja evidente a necessidade de maior entendimento acerca deste termo, já que há uma produção considerável sobre processos inerentes à gestão do “Talento”.

A fim de buscar definições conceituais ou formas de uso do termo Talento em diversas áreas do conhecimento, optou-se por refinar a seleção de textos que foi analisada até esta fase. Para tanto, aplicou-se o critério de considerar para leitura integral dos textos do Apêndice 03<sup>7</sup> que estivessem entre os 10 de maior citação. Ao analisar essa listagem, percebeu-se que dentre estes de maior citação, dois não constavam na Tabela 2 por serem relacionados a termos médicos. Então, estes foram desconsiderados. Por fim, os oito artigos selecionados para leitura foram organizados de acordo com ano e área temática e expostos na Tabela 6.

**Tabela 6 - Textos Mais Citados sobre Talento em Diversas Áreas do Conhecimento**

Área	Referência	Ano	Times Cited
Psicologia	TERMAN, L. M. <i>The Discovery and Encouragement of Exceptional Talent. The American Psychologist</i> , v. 9, n. 6, p. 221-230, 1954.	1954	76
Psicologia	MACKINNON, D. W. <i>The Nature and Nurture of Creative Talent. American Psychologist</i> , v. 17, n. 7, p. 484-495, 1962.	1962	400
Economia	MURPHY, K. M.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. <i>The Allocation of Talent: Implications for growth. The Quarterly Journal of Economics</i> , v. 106, n. 2, p. 503-530, 1991.	1991	312
Educação	HANSON, S. L. Lost Talent: <i>Unrealized Educational Aspirations and Expectations among U.S. Youths. Sociology of Education</i> , v. 67, n. 3, p. 159-183, 1994.	1994	80
Psicologia	HOWE, M. J. A.; DAVIDSON, J. W.; SLOBODA, J. A. <i>Innate Talents: Reality or Myth? The Behavioral and Brain Sciences</i> , v. 21, n. 3, p. 399-407, 1998.	1998	147
Esporte	CÔTÉ, J. <i>The Influence of the Family in the Development of Talent in Sport. The Sport Psychologist</i> , v. 13, n. 4, p. 395-417, 1999.	1999	166
Esporte	REILLY, T.; WILLIAMS, A. M.; NEVILL, A.; FRANKS, A. A <i>Multidisciplinary Approach to Talent Identification in Soccer. Journal of Sports Sciences</i> , v. 18, n. 9, p. 695-702, 2000.	2000	130
Esporte	WILLIAMS, A. M.; REILLY, T. <i>Talent Identification and Development in Soccer. Journal of Sports Sciences</i> , v. 18, n. 9, p. 657-667, 2000.	2000	95

Fonte: Web of Science

Os oito textos apresentados na Tabela 6 foram lidos integralmente e subsidiaram o desenvolvimento da fase seguinte desta seção referente às definições e pesquisas sobre o termo Talento em diferentes áreas temáticas.

<sup>7</sup> No Apêndice 03 consta a lista completa dos textos mais citados nas vinte áreas de maior publicação sobre Talentos, de acordo com a base Web of Science. Desta listagem, foram retirados os textos com termos médicos e, com os restantes, foi composta a Tabela 2 desta seção.

### 3.3.1.1 Conceitos e Pesquisas

Genericamente, o termo Talento, enquanto vocábulo na língua portuguesa apresenta, conforme o Dicionário Aurélio *Online* (2012), o seguinte significado: “Peso da antiga Grécia e de outros povos orientais; unidade monetária da antiga Grécia, representando o valor de uma quantia em ouro ou prata do peso de um Talento; aptidão natural ou adquirida; engenho; disposição; habilidade; pessoa de talento.”

Como neste estudo busca-se explorar o termo Talento no contexto acadêmico, foram lidos integralmente e analisados os oito textos listados na Tabela 6, a fim de apontar definições conceituais, pesquisas e características referentes ao Talento nas diversas áreas do conhecimento estudadas.

A leitura dos textos selecionados possibilitou a constatação de que os adjetivos mais utilizados, nesta amostra da produção acadêmica, para fazer menção aos Talentos são os relacionados à diferenciação, tais como: *best* (melhor), *super*, *excepcional*, *high* (alto). Os termos apontados junto a estes foram: potencial, performance, habilidade, jovem, inato, *gifted* (“dado” – termo relacionado à característica inata de talento). No texto de economia houve uma relação do talento com cargo ou posição hierárquica.

Dentre os textos lidos, somente foi encontrada uma proposição formal acerca da definição conceitual para o termo Talento. Esta é original do texto de Howe *et al* (1998), mas também foi citada por Williams e Reilly (2000). Segundo estes autores a respeito da definição de talento pode-se afirmar que:

Certas armadilhas devem ser evitadas na resolução sobre a definição de talento. Uma definição muito restrita pode tornar impossível de demonstrá-lo para qualquer evidência concebível. Por exemplo, algumas pessoas acreditam que talento é uma capacidade inata que torna certo de que seu possuidor irá se sobressair. Esse critério é muito forte. No outro extremo, seria possível fazer a definição de talento tão vaga que a sua existência seria trivialmente assegurada; talento poderia implicar que aqueles que atingem altos níveis de realização seriam de alguma forma indefinida biologicamente diferentes dos demais. (HOWE *et al*, 1998, p. 399-400; grifo nosso)<sup>8</sup>

<sup>8</sup> “*Certain pitfalls have to be avoided in settling on a definition of talent. A very restrictive definition could make it impossible for any conceivable evidence to demonstrate talent. For example, some people believe that talent is based on an inborn ability that makes it certain that its possessor will excel. This criterion is too strong. At the other extreme, it would be possible to make the definition of talent so vague that its existence is trivially ensured; talent might imply no more than that those who reach high levels of achievement differ biologically from others in some undefined way.*” (HOWE; DAVIDSON; SLOBODA, 1998, p. 399-400; grifo nosso)

Cabe destacar a opinião destes pesquisadores, os quais consideram que a conceituação de Talento não deve ser muito restritiva, ao ponto em que seja impossível encontrar evidências dessa característica em um indivíduo, mas que tampouco deve ser tão vaga que se torne trivial. Para tanto, propuseram cinco propriedades do Talento, que envolvem aspectos relacionados ao (1) potencial, (2) à precocidade, (3) à característica de ser inato, e (4) próprio de uma minoria com performance e resultados diferenciados, além de ser (5) relativo a um domínio específico (HOWE *et al*, 1998).

Howe, Davidson e Sloboda (1998) afirmam que, tal como outras nomenclaturas científicas, Talento não é um conceito observado diretamente, mas é inferido. Sendo, portanto, impreciso por natureza. Esses autores argumentam ainda que há, provavelmente, mais de 100 definições e várias podem se aproximar ao que foi sugerido em suas pesquisas.

O tema talentos foi abordado pelos artigos analisados a partir de diferentes perspectivas. Portanto, nesta seção, seguem insertos dos textos, listados na Tabela 6, a fim de expor aspectos gerais acerca dos Talentos.

Em relação a diversos campos de estudo, Terman (1954) pesquisou aspectos relacionados à identificação e formação de Talentos. Constatou que o intelecto, o QI, Quociente de Inteligência, e as conquistas dos indivíduos estão longe de serem perfeitamente correlacionados. Entretanto, admite que padrões de interesse e aptidões especiais desempenhem papéis importantes na formação do cientista, matemático ou artista de Talento. Argumenta também que os talentos especiais precisam ser apoiados por uma grande capacidade do indivíduo de exercer pensamento abstrato, um tipo de inteligência geral que requer a capacidade de formar conceitos nitidamente definidos para manipulá-los percebendo relações sutis entre estes.

O mesmo autor (TERMAN, 1954), afirma que identificar fatores externos e internos que interferem no desenvolvimento e ação dos Talentos, bem como medir a extensão dessa influência são questões que figuram entre os principais problemas que permeiam este tema. Esse pesquisador ressalta que a contemporaneidade, à época, dessa questão consiste na consciência geral da escassez de mão de obra especializada, tal como a de cientistas, líderes e engenheiros.

No que se refere ao campo das ciências, Mackinnon (1962) pesquisou sobre o Talento criativo. Considera que a criatividade é um processo caracterizado pela originalidade, podendo ser breve como uma improvisação musical ou levar décadas para ser concluído como a formulação de uma teoria. O produto dessa criatividade está relacionado ao criador enquanto indivíduo que, em seu trabalho criativo, atua como um mediador entre necessidades e metas definidas externamente. Portanto, nesse tipo de criatividade, o criador, ou seja, o engenheiro, professor, administrador, age no ambiente produzindo um produto novo onde adiciona um pouco de si ou do seu estilo, sendo o resultado relacionado a si. Nessa perspectiva, esse autor observou que pessoas altamente criativas tendem a ter uma boa opinião de si mesmas, utilizando um elevado número de adjetivos favoráveis em sua autodescrição.

Mackinnon (1962) em suas observações sobre a relação entre inteligência e criatividade, sugere que nas escolas norte-americanas pode-se ter superestimado a contribuição da inteligência para a realização criativa. Em suas pesquisas ele não encontrou razão para acreditar que o aluno com QI mais alto seja o mais promissor e deva, portanto, ser escolhido para uma educação superior. Os resultados de sua pesquisa sugerem o contrário, que se uma pessoa tem o mínimo de inteligência necessária para o domínio de um campo de conhecimento, a sua ação, seja esta criativa ou banal, será fundamentalmente determinada por fatores não intelectuais e que se deve atentar para o futuro (potencial) mais do que para o passado (conquistas passadas) a fim de desenvolver essas características.

No campo da economia, Murphy *et al* (1991) trouxeram a questão da alocação de Talento, nesse caso, do capital humano, como influenciadora no crescimento econômico de um país. Para tanto, fizeram um estudo nos Estados Unidos a fim de compreender a desaceleração do crescimento da produtividade deste país e constataram que dois motivos deste cenário seriam relativos ao capital humano. O primeiro relacionado à qualidade deste capital, em que se considerou a queda no padrão da formação escolar, o declínio do uso dos testes de inteligência e a queda no salário dos profissionais com ensino médio. A segunda razão foi a alocação inapropriada deste capital humano, que pode impedi-lo de gerar crescimento econômico. Principalmente, os jovens deixaram de ser empreendedores ou engenheiros, isto é, “construtores” e inovadores, e passaram a ser *rent-seekers* ou “mantenedores”, como advogados por exemplo. A partir de uma série de cálculos e de um modelo teórico, esses

autores propuseram que, no que se refere à expectativa de crescimento econômico, as profissões “mantenedoras” seriam desaconselháveis frente às “construtoras”.

Os autores sugerem que os incentivos privados que regem a distribuição de talentos em todas as profissões podem não coincidir com incentivos sociais. Sendo algumas profissões socialmente mais úteis do que outras, mesmo que não sejam tão bem remuneradas. Eles afirmam não saber qual é a causa exógena dessas relações. No entanto, acreditam ser possível que as políticas promotoras de investimento ou que visem melhorar a qualidade do capital humano, indiretamente, devam tornar as carreiras “construtoras” mais atraentes e dessa forma, possibilitar o crescimento econômico do país (MURPHY *et al*, 1991).

Na área temática da educação, Hanson (1994) aborda a questão da identificação precoce do talento. Para tanto, pesquisou sobre a questão dos “talentos perdidos” no âmbito dos jovens estudantes dos Estados Unidos. O autor considera que o fenômeno dos “talentos perdidos” ocorre quando estudantes que demonstram sinais precoce de talento: (1) têm expectativas educacionais que ficam aquém de suas aspirações; (2) têm as expectativas educacionais reduzidas ao longo do tempo; (3) não são capazes de perceber precocemente as suas expectativas. Os resultados deste estudo apontam que 16% destes jovens têm expectativas abaixo de suas aspirações e 27% tiveram suas expectativas reduzidas no período analisado. Este pesquisador analisou os resultados de acordo com gênero, raça e classe. Destas três características, constatou que a classe social exerce o maior efeito na perda destes jovens potenciais talentos. Isto é, quando o jovem é membro de uma classe de baixo poder socioeconômico o risco da perda ou não concretização deste potencial talento na sociedade é dobrado.

Nos esportes, Côté (1999) pesquisou sobre a influência da família no desenvolvimento dos jovens talentos. Seus estudos foram realizados com o propósito de descrever padrões que envolvem a dinâmica das famílias de atletas talentosos a partir do seu desenvolvimento. Para tanto, foram identificadas três fases da participação da família na formação desse jovem talento no esporte desde a primeira infância até a adolescência: idade 6-13, anos de experimentação (*sampling years*), idade 13-15, anos de especialização (*specializing years*) e acima de 15 anos de idade, anos de investimento (*investment years*).

No decorrer do texto, Côté (1999) trouxe contribuições teóricas de diversos pesquisadores.

Ele utilizou como base de sua pesquisa o modelo teórico de Ericsson *et al* (1993), no qual é sugerido que uma performance especializada envolve operar com três tipos de atributos: motivação, esforço e recursos. Uma série de pesquisadores citados sugere que o desempenho de elite no esporte é resultado de muita prática e não somente de habilidades naturais (ERICSSON *et al*, 1993; HELSEN *et al*, 1998; HODGE; DEAKIN, 1998). Davidson *et al* (1996) e Sloboda (1996), citados neste texto, defendem que as crenças dos pais sobre os talentos de seus filhos são fortes determinantes de seus comportamentos e levam a um reforço positivo no esforço de seus filhos. Ericsson (1996) foi citado para reforçar que o ambiente familiar é uma variável importante que afeta o desenvolvimento do talento em muitos domínios, incluindo o dos esportes.

Os resultados da pesquisa de Côté (1999) apontaram que a principal razão para um adolescente escolher se especializar em uma atividade reside no valor positivo associado àquela experiência. Alguns pais entrevistados acreditam que para alcançar uma alta performance, seja no esporte ou na música, o jovem teria que ter primeiramente algum talento natural. Diante desses resultados e dos autores citados em seu texto, esse autor constatou que para reforçar a compreensão da influência da família no desenvolvimento de uma elite no esporte o ambiente familiar precisa ser estudado por completo em cada fase do desenvolvimento da criança combinado a outras perspectivas relacionadas à formação de talentos. Por fim, Côté (1999) afirma que o papel da família no envolvimento das crianças no esporte é um fenômeno complexo devido à diversidade do contexto familiar.

Williams e Reilly (2000) trazem uma revisão da literatura com o propósito de integrar pesquisas sobre identificação e desenvolvimento de talento no futebol. Consideraram abordagens antropométricas, fisiológicas, psicológicas e sociológicas. Alguns progressos já foram realizados na identificação de jogadores de sucesso, mas não parece ter características únicas que possam ser isoladas. Poucas são as pessoas de talento em um domínio específico, se todas as crianças tivessem o mesmo talento não seria possível explicar o diferencial de sucesso na vida e carreira de cada uma. Logo, esses autores afirmam que Talento é específico a um determinado domínio. Essas características auxiliam a compreender a complexidade da natureza do talento e retratam porque não há consenso a respeito da teoria e prática na identificação de talento nos esportes.

Williams and Reilly (2000) sugerem em sua pesquisa alguns preditores de talento para o

esporte e que não estariam concentrados essencialmente em características intelectuais, mas sim em uma abordagem multidisciplinar contemplando atributos físicos, fisiológico, sociológicos e psicológicos. Nesse contexto, eles citam que os jogadores de melhor qualificação quando comparados aos demais são: mais rápidos e ágeis em reconhecer padrões de jogo, melhores em antecipar as jogadas do oponente e mais precisos quanto às expectativas de acontecimentos prováveis frente a um determinado conjunto de circunstâncias em campo. A partir dessas características, podem-se observar duas medidas cognitivas que vem sendo propostas como preditores de talento que seriam: inteligência e pensamento criativo. Entretanto, não está claro se a inteligência de jogo está relacionada à acadêmica. Também, não está definido se as conclusões acerca dos jogadores do gênero masculino podem ser estendidas para o gênero feminino. A complexidade do talento e as questões metodológicas associadas à sua identificação excluem a utilização de uma abordagem monodisciplinar. Portanto, os autores concluem que uma tendência promissora, nesse campo de estudo, são as abordagens multidisciplinares, que seriam mais estruturadas e holísticas (WILLIAMS; REILLY, 2000).

No que se refere a uma abordagem multidisciplinar para identificação de talentos nos esportes cabe inserir a contribuição do texto de Reilly et al (2000). Nesta proposta os autores aplicaram uma série de testes em jovens jogadores de futebol a fim de encontrar distinções de performance entre os grupos de elite e de sub-elite. Técnicas de análise de estatística multivariada foram utilizadas para determinar que combinação de medidas mais claramente diferenciaria os dois grupos de jogadores. As análises revelaram que os grupos podem ser discriminados com base em quatro medições: agilidade, velocidade, orientação motivacional e habilidade de antecipação. Estas parecem ser os mais fortes preditores de talento. Os autores ressaltam no texto que a capacidade de “ler o jogo” e antecipar as intenções do adversário é uma característica importante dos jogadores talentosos. Reilly et al (2000) concluem seu estudo propondo uma fase longitudinal da pesquisa a fim de que seja possível especificar se estas medidas propostas serviriam mais para diferenciar os talentos do que para identificá-los.

Na perspectiva científica Williams e Reilly (2000) consideram que o processo de busca jogadores de excelência estaria dividido em quatro fases: detectar, selecionar, identificar e desenvolver. A diferença entre detectar e identificar é que, a primeira fase consiste em descobrir uma pessoa de potencial para o esporte e a segunda fase refere-se ao reconhecimento nos atuais participantes de um com potencial para se tornar jogador de elite.



Eles citam que contribuições acadêmicas e científicas podem auxiliar nesse julgamento trazendo um grau de objetividade para esse processo. Os autores encerram esse texto afirmando que no processo de identificação e desenvolvimento de talentos nos esportes deve-se zelar pelo desenvolvimento global da criança e pelo seu bem-estar. É primordial a consciência de que a busca pela excelência não deve ocorrer à custa da saúde física e emocional destes potenciais talentos. Uma abordagem fundamentada em um ambiente familiar, educacional e sociocultural apropriado e equilibrado é a base para o desenvolvimento de uma criança, especialmente quando se trata da formação de jogadores de elite.

Nesta seção, foi realizada uma análise da produção acadêmica sobre Talento em diversas áreas do conhecimento e a leitura dos textos mais citados sobre este tema na base Web of Science. A partir desse referencial teórico, foi possível fazer as considerações que seguem nos próximos parágrafos.

Dentre os textos que constavam nas áreas temáticas de psicologia, economia, educação e esportes, os assuntos que predominaram foram, respectivamente, a identificação e o desenvolvimento de talento. Sobre a identificação de talento, na psicologia Terman e Mackinnon não encontraram relação direta entre o QI e sucesso ou potencial de Talento. Na educação, Hanson verificou que o contexto, o ambiente em que esta pessoa está inserida exerce influência direta na realização deste potencial ou no seu fracasso. Como se pôde verificar no artigo de educação, nos textos de economia e esportes o contexto social e familiar foram também foco das pesquisas e são considerados como grandes influenciadores no desenvolvimento e formação dos talentos.

O texto de economia foi o único em que o termo talento foi tratado também como capital humano. Esse artigo, abordou a alocação do capital humano e a sua relação com o crescimento econômico de um país, trazendo uma abordagem mais relacionada a recursos e sua contribuição para a sociedade e não ao indivíduo em si.

A análise da literatura dos variados campos acadêmicos que abordam a questão dos talentos permitiu constatar que, no que se refere à definição conceitual este termo é considerado como conceito inferido e, portanto, impreciso. Constatou-se, então, que ainda não se encontrou um consenso sobre a sua definição.

Dentre os artigos lidos pôde-se identificar algumas características semelhantes para o termo quando comparado às diversas áreas temáticas consideradas. Sejam elas: (1) está relacionado à diferenciação, (2) apresenta indicativos precoces nos indivíduos, (3) é restrito a uma parcela pequena de pessoas na sociedade, (4) é particular a um domínio específico.

Tal imprecisão conceitual parece permear a história deste termo na academia. Desde 1954 Terman vinha sugerindo na Psicologia que meios de mensurar e identificar os talentos seriam as principais dificuldades desse tema e, em 2000, Williams e Reilly encerram seu texto sugerindo que sejam realizadas pesquisas nesse âmbito para auxiliar na identificação dos talentos. Estes autores procuram direcionar tais estudos, afirmando que uma abordagem monodisciplinar não seria suficiente, sendo necessário envolver aspectos físicos, fisiológico, sociológicos e psicológicos para atuar na identificação dos talentos. É interessante observar que, em 1954, Terman já apontava a escassez de mão de obra especializada como uma questão relevante, questão essa que permanece como foco de preocupações, principalmente, no campo da gestão organizacional, tal como se procurou mostrar neste estudo.

A análise apresentada nos parágrafos anteriores permitiu uma compreensão geral acerca da produção acadêmica, definição conceitual e pesquisas que vêm sendo realizadas sobre Talentos em diferentes campos do conhecimento. Entretanto, não foi analisada a área temática referente à Gestão de Organizações (*Management e Business*). Esta área figura dentre as três de maior produção sobre Talento na base Web of Science e tem relação direta com o objetivo principal deste estudo, por este motivo, ela foi discutida em detalhe na próxima seção.

### **3.3.2 Talento em Gestão e Gestão de Talentos**

A análise da produção acadêmica sobre Talentos e Gestão de Talentos no campo da Administração é apresentada nesta seção com o propósito de atender ao objetivo principal deste estudo. Cabe esclarecer que o termo “Talento em Gestão”, expresso no título desta seção, é uma expressão para representar a produção acadêmica sobre Talento na área do conhecimento relativa à gestão organizacional. Especificamente, para fins desta pesquisa, esse campo teórico foi analisado a partir de publicações nas seções de *Management e Business* da base Web of Science, na área de Administração da Plataforma Qualis e nos bancos de teses e

dissertações de cursos de pós-graduação em Administração.

Esta seção está estruturada em quatro partes. Na primeira foi apresentada uma introdução acerca dessa literatura por meio de uma base de dados acadêmicos, tal como foi realizado nas seções anteriores. Em seguida, foram analisados os resultados da revisão de literatura específica sobre Talentos em Gestão e GT. Por último, foram apresentados, em subseções distintas, os conceitos, categorias e práticas que emergiram do levantamento da produção acadêmica.

A presente fase dessa pesquisa teve início na base Web of Science, onde se procurou pelos termos “*Talent*” no título dos trabalhos publicados que fossem específicos das áreas temáticas de *Management* (Gestão) e *Business* (Negócios). Foi possível encontrar 397 registros e quando utilizado o filtro para selecionar somente os artigos acadêmicos, encontrou-se 123 publicações no período compreendido entre Jan/1898 e Dez/2011. Os critérios dessa pesquisa constam no Quadro 7.

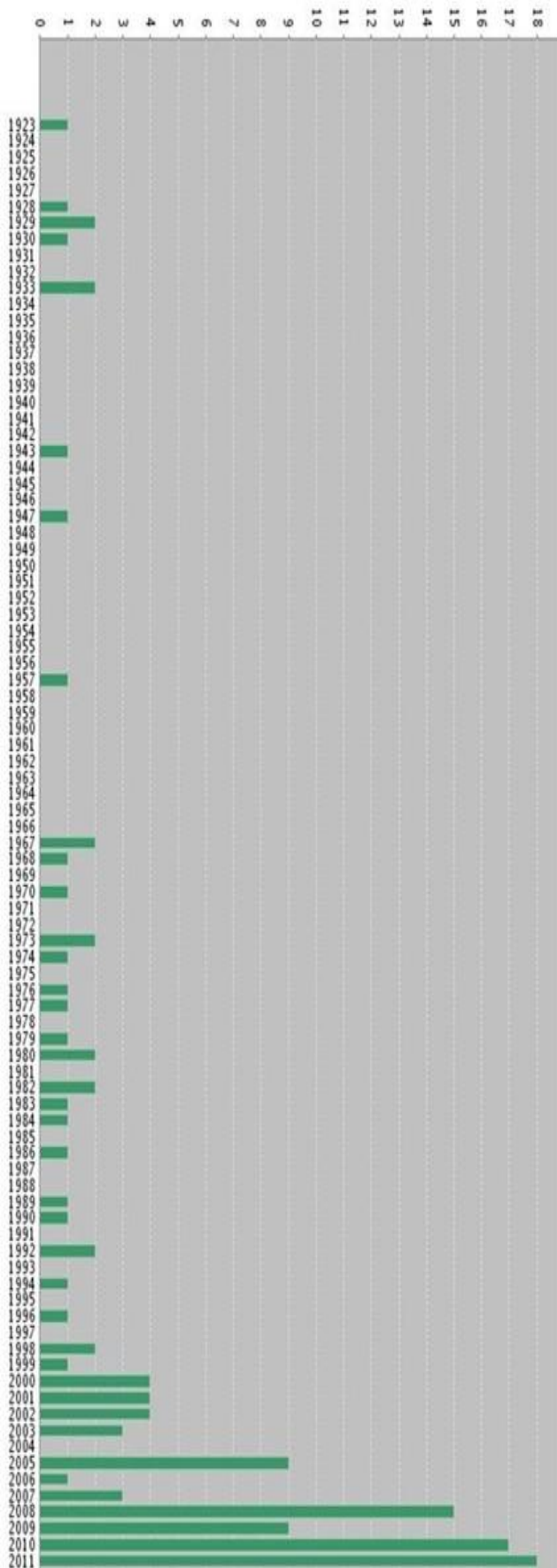
**Quadro 7 - Critérios pesquisa sobre Talento em Administração e Gestão de Talentos**

Base de dados	Web of Science
Termo de Busca	<i>Talent</i> / Talento
Local de Busca	Título
Área Temática	<i>Management</i> e <i>Business</i> (Gestão e Negócios)
Período	Janeiro/1898* a Dezembro/2011

\*Primeiro ano de pesquisa disponível na base de dados selecionada.

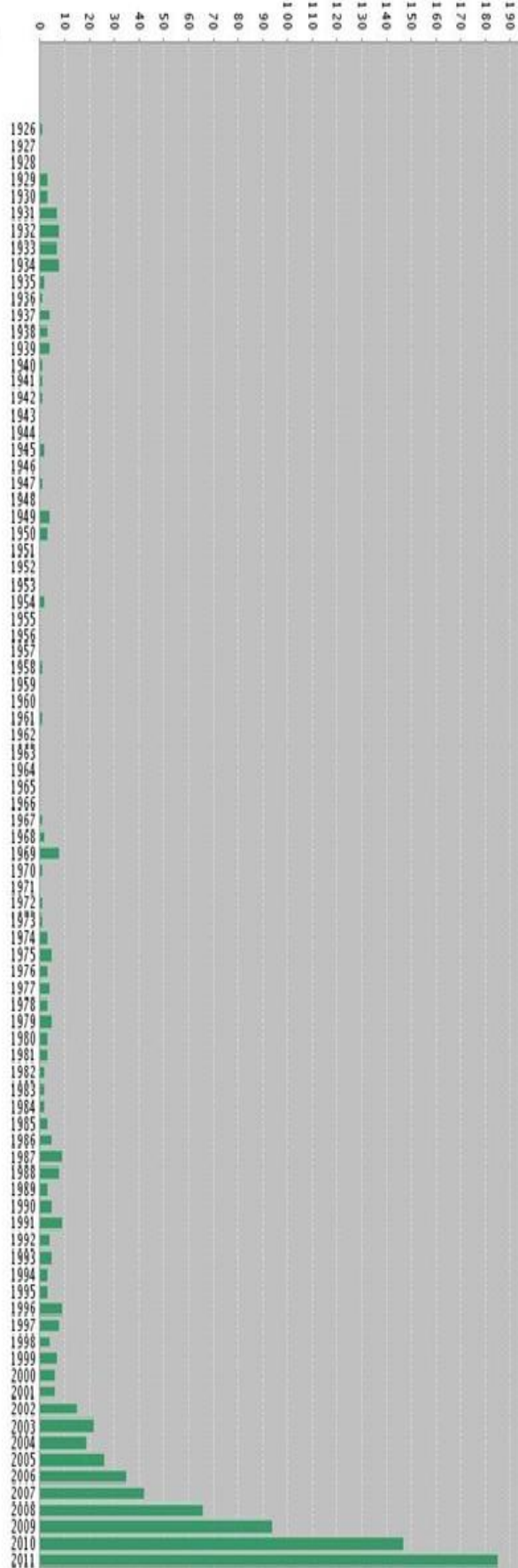
Fonte: Elaborado pela Autora.

Em relação ao termo de busca que consta no Quadro 7, cabe esclarecer que se utilizou somente a palavra *Talent* (Talento) e não a expressão *Talent Management* (Gestão de Talentos), porque ele já estava contido nessa locução. Como poderá ser verificado nos textos analisados nas próximas subseções, dessa maneira foi possível captar os artigos para ambos os tópicos. A evolução anual das publicações e citações desses temas pode ser visualizada nos Gráficos 7 e 8.



**Gráfico 7 - Evolução das Publicações sobre Talentos em Gestão**

Fonte: Web of Science (2012).



**Gráfico 8 - Evolução das Citações sobre Talentos em Gestão**

Fonte: Web of Science (2012).

A publicação sobre Talento no campo da Gestão consta desde 1923 de acordo com registros da fonte pesquisada (Gráfico 7) e as citações aparecem desde 1926 (Gráfico 8). Esta representação compreende 88 anos (1923-2011) de produção acadêmica sobre este tema. Entretanto, as publicações começaram a apresentar regularidade nas décadas de 1970/80, em maior proporção a partir de 1998 e com picos de crescimento de meados dos anos 2000 em diante.

A fim de analisar quantitativamente essa produção acadêmica foram realizados cálculos que geraram taxas de crescimento de publicações e citações. Como as maiores alterações na quantidade de artigos e citações foram observadas a partir de 1998, foi considerado para análise na Tabela 7 o período de 1998 a 2011.

**Tabela 7 - Análise Quantitativa das Publicações e Citações sobre Talento no campo da Gestão**

Índice Anual			Taxa de Crescimento (estimada)*		
Ano	Publicação	Citação	Período **	Publicações (%)	Citações (%)
1998	Até 2 art.	Até 10 cit.	1998/2005 (7 anos)	350%	200%
2005	Até 9 art.	Até 30 cit.	2005/2011 (6 anos)	100%	533%
2011	Até 18 art.	Até 190 cit.	1998/2011 (13 anos)	800%	1800%

\*Para o cálculo da taxa estimada de crescimento tomou-se como base os dados da primeira coluna desta tabela, considerando a maior quantidade de artigos no ano analisado. Por exemplo: em 1998 foram considerados 2 artigos publicados e 10 citações.

\*\*A expressão “Período”, neste estudo, se refere à análise da faixa de publicação ou citação do primeiro ano citado em relação ao segundo ano. Não foi considerada uma média de todos os anos envolvidos nesse intervalo.  
Fonte: Análise dos Gráficos 7 e 8.

Diante dos Gráficos 7 e 8 e da Tabela 7 pôde-se visualizar um panorama geral da evolução das publicações e citações sobre a produção acadêmica de Talentos e GT no campo da gestão. É possível inferir que não se trata de um assunto recente, já que os primeiros registros de textos nessa área datam de 1923. Contudo, também não pode ser considerado antigo, mas sim emergente, haja vista, que a frequência de artigos apresenta uma tendência crescente a partir de 1998, apresentando uma taxa estimada de crescimento por volta de 800% (publicações) e 1800% (citações) quando analisados os índices de 2011 frente aos de 1998 (Tabela 7).

A fim de aprofundar a pesquisa sobre este tema, optou-se por complementar o referencial teórico por meio de uma revisão da literatura em periódicos, em anais de eventos e em bancos de teses e dissertações. O método aplicado nesse levantamento e a análise do material coletado constam na próxima subseção.

### 3.3.2.1 Revisão de Literatura sobre Talento em Gestão e GT

Nesta seção consta o método e a análise da revisão de literatura sobre Talento em Gestão e GT. Optou-se por apresentar esse detalhamento em uma única seção para trazer fluidez ao leitor. O levantamento da literatura sobre esse tema se caracterizou por ser uma revisão sistemática, cujo objetivo é uma consolidação conceitual de um campo fragmentado a partir da coleta sistemática de dados, de análise descritiva e qualitativa, resultando na produção de uma síntese fundamentada (TRANFIELD *et al*, 2003; CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Optou-se por análise temporal em séries históricas e análise bibliométrica. No que se refere à bibliometria, Alvarenga (1998) cita que os resultados encontrados refletem aspectos quantitativos de campos do conhecimento, apresentando, por exemplo, ângulos de produtividades de autores ou de fontes e constatações de regularidades que podem resultar em fatos históricos no processo de evolução de uma disciplina. Segundo Macias-Chapula (1998), a pesquisa bibliométrica pode ser caracterizada quanto ao objeto de estudo e ao método empregado. Sendo o primeiro, relativo a livros, documentos, artigos, autores, etc. E o último, à frequência e distribuição.

Esse processo de levantamento da produção acadêmica teve início com a coleta de artigos. Esta etapa iniciou-se pela definição de um período de pesquisa e foi finalizada com a listagem de periódicos pesquisados e trabalhos encontrados (CROSSAN; APAYDIN, 2010). A definição do período de pesquisa ocorreu a partir da observação de fatos relacionados à produção de literatura sobre esses temas que permitiu delimitar uma data à qual se desse início a esta revisão.

Há trabalhos que utilizam o termo Talento no campo da Gestão desde 1923 de acordo com a base Web of Science, sendo que a maior concentração de publicações e citações se mostra a partir da década de 1980 e, com maior regularidade, a partir de 1998 (Gráficos 7 e 8). De acordo com um levantamento preliminar, sabe-se que a discussão sobre Gestão de Talentos teve início nos anos de 1990 (FARNDALÉ *et al*, 2010). Neste período, ocorreu a publicação, em 1998, da pesquisa da Mckinsey que cunhou o termo “*The War for Talent*”, mobilizando os profissionais e pesquisadores em torno desta questão. Portanto, neste estudo, foi estabelecido verificar a produção acadêmica destes temas desde Janeiro de 1998 até Dezembro de 2011, de maneira a vislumbrar o seu desenvolvimento e amadurecimento.

As fontes para a revisão da literatura acadêmica dos temas em questão foram selecionadas de modo a trazer para este estudo a produção de melhor classificação. Para tanto, optou-se por seguir índices que apontam quais são os periódicos de maior fator de impacto e de melhor qualificação. Os procedimentos mencionados concluíram pela seleção das fontes de publicação acadêmica que estão explicitadas no Apêndice 01 deste estudo. Os critérios adotados foram os seguintes:

- a) Fontes internacionais: optou-se por buscar somente artigos publicados em periódicos. Utilizou-se o Índice JCR, Journal Citation Reports, da ISI Web of Knowledge na versão de 2010. Esse índice ordena os principais periódicos internacionais de acordo com o fator de impacto destes (PODSAKOFF et al., 2005; CROSSAN; APAYDIN, 2010). Na área de *Management e Business*, os periódicos de maior índice geral e os que continham a palavra *Human* no título. Por último, em pesquisa à Web of Science que gerou os Gráficos 7 e 8, empregou-se o recurso do site de analisar os resultados. Com isso, foram captados, também, os periódicos de maior produção sobre o tema;
- b) Fontes nacionais: selecionaram-se artigos publicados em periódicos e em um evento. Além disso, foram pesquisadas teses e dissertações sobre o tema, tal como segue:
  - I. Periódicos: foi adotada a lista fornecida pela WebQualis da CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, de 2010. Nessa classificação, optou-se pelos periódicos que atendiam a dois critérios simultaneamente, estar entre os estratos A1 a B2 e ter sido empregado em textos de revisão já publicados na área de Administração (ROSSONI, 2004; CARDOSO et al., 2005; HOPPEN; MEIRELLES, 2005).
  - II. Evento: optou-se por analisar os trabalhos publicados na área de RH do ENANPAD, Encontro Nacional da ANPAD<sup>9</sup>, que é classificado como Qualis E1 no índice WebQualis da CAPES e amplamente utilizado em pesquisas de revisão da produção acadêmica no país (ROSSONI, 2004; MEDEIROS et al., 2003; VIEIRA, 2008; MATOS, 2008; HOPPEN; MEIRELLES, 2005; TONELLI et al., 2003).
  - III. Teses e dissertações sobre GT: foi limitada às originárias de cursos de pós-graduação na área de Administração no Brasil. Para tanto, recorreu-se ao

---

<sup>9</sup> ANPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Banco de Teses e Dissertações da FEA/USP, da BDTD, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, e do Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Além dos artigos e das monografias, esta revisão de literatura também resultou na seleção de três livros: o “*Talent & Society*” do McClelland *et al* (1958); “*The Talent Management Handbook*” de Berger e Berger (2004); e o “*The War for Talent*” de Handfield-Jones e Axelrod (2001). Considerou-se que estas obras são importantes para o estudo porque a primeira trata-se de um livro clássico sobre o tema; o segundo por ser um *handbook* e trazer uma abordagem abrangente e atual. E, a terceira obra é a publicação que resultou da pesquisa da Mckinsey de 1998 que cunhou o termo “*The War for Talent*”, de grande impacto no meio profissional.

A revisão de literatura foi realizada em duas fases. Uma mecânica, em que se buscou pelos textos mais citados sobre o assunto pesquisado desde o primeiro ano (1898), disponibilizado pela base consultada (Web of Science). E uma fase manual, em que se buscou levantar a quantidade de publicações sobre o tema, portanto, foram consultados todos os volumes e números das fontes selecionadas no período de Janeiro de 1998 a Dezembro de 2011. Optou-se por acrescentar a busca manual nessa etapa e não utilizar as ferramentas de busca automática dos sites consultados, a fim de obter uniformidade no processo, já que eram diversos tipos de fontes a serem exploradas e não havia uma homogeneidade no critério das ferramentas disponibilizadas. A síntese das etapas, critérios e quantidade de textos selecionados nesta pesquisa consta na Tabela 8.



Tabela 8 - Síntese da Revisão de Literatura sobre Talento em Gestão e GT

Fase	Critério	Fonte	Textos Selecionados	
			Talento	GT
Busca Mecânica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Termos de busca: <i>Talent</i> / Talento; <i>Talent Management</i> / Gestão de Talento(s);</li> <li>▪ Filtro: Conter pelo menos um dos termos de busca no Título do texto; Artigos mais citados; áreas de <i>Management e Business (Gestão e Negócios)</i>;</li> <li>▪ Período: Janeiro/1898 a Dezembro/2011</li> </ul>	Base Web of Science	10	7
			-----	
Busca Manual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Termos de busca: <i>Talent</i> / Talento; <i>Talent Management</i> / Gestão de Talento(s);</li> <li>▪ Filtro: Conter pelo menos um dos termos de busca no Título do texto;</li> <li>▪ Período: Janeiro/1998 a Dezembro/2011</li> </ul>	▪ Periódicos Internacionais	40	15
		▪ Periódicos Nacionais	1	-
		▪ Anais de Evento Nacional	6	-
		▪ Bancos de Teses e Dissertações Nacionais	12	3
<b>Total Absoluto*</b>			•53 artigos •12 dissertações	•15 artigos • 3 dissertações

\*Os textos de GT estão contidos na seleção de Talento. Além disso, alguns textos da busca mecânica também foram encontrados na busca manual, por isso, o total apresentado é o absoluto por categoria.

Fonte: Elaborado pela Autora

Este levantamento resultou na seleção absoluta de 53 artigos e 12 dissertações de mestrado no período analisado, sendo que os textos de GT estão contidos na seleção dos artigos sobre Talento. Desta seleção, quatro artigos, que constam entre os 10 mais citados sobre estes temas na base Web of Science, estão contidos também dentre os textos selecionados na fase manual desta pesquisa. Isto dá credibilidade para o método adotado e demonstra que o período selecionado (1998 a 2011) é representativo da contemporaneidade desta literatura. Os seis textos restantes desta categoria (mais citados) estão distribuídos nos outros 74 anos de publicações (1923-1997), conforme a base consultada (Gráficos 7 e 8). Na Tabela 8, pôde-se observar que a produção de artigos sobre esses assuntos é, em sua maioria, de fonte internacional.

Os textos selecionados tiveram seus arquivos salvos nos *softwares* Mendeley e NVivo, a fim de auxiliar na organização e análise do material, respectivamente. A lista completa desta seleção de artigos está disponibilizada no Apêndice 04 deste estudo, e as dissertações selecionadas constam no Apêndice 02. Os artigos selecionados foram processados e organizados nesta pesquisa da seguinte forma:

- a) Leitura dos Resumos e leitura flutuante de todos os textos e dissertações selecionadas

- a fim de encontrar capítulos e ou definições sobre Talentos ou Gestão de Talentos;
- b) Classificação dos trabalhos selecionados nas seguintes categorias:
- I. ano e fonte,
  - II. tipo: ensaio, revisão, teórico, teórico-empírico;
  - III. enfoque: quantitativo, qualitativo, quantitativo-qualitativo;
  - IV. assunto;
  - V. uso do termo de busca: menção a Talento ou GT, definição sobre Talento ou GT, uso de Talento ou GT somente no título;
- c) Leitura completa de: três artigos de Revisão, sendo um de GT, um de Gestão Estratégica de Talentos e outra de Gestão Global de Talentos; dois textos que trouxeram simultaneamente definições de Talento e de GT; texto nacional mais citado nas dissertações. Estes textos estão marcados no Apêndice 04 com uma linha sublinhada em cinza.

A análise desta revisão foi prioritariamente quantitativa, sendo apresentada descritivamente de acordo com distribuição e frequência. Para verificar o uso do termo de busca e analisar os conceitos, categorias e práticas de Talento e GT, houve uma fase qualitativa com análise de conteúdo. Nesta fase se utilizou os recursos de contagem e busca de palavras do *software* NVivo. Foram considerados 52 artigos (Apêndice 04), isso ocorreu porque não foi possível fazer o *download* de um deles e porque quatro textos da busca mecânica se repetiram na busca manual.

As tabelas subsequentes se referem à análise dos artigos, as dissertações estão comentadas sinteticamente ao final desta subseção. Na Tabela 9, constam os artigos analisados de acordo com a sua distribuição por ano e fonte.

**Tabela 9 - Artigos sobre Talentos em Gestão e GT por Ano e Fonte**

<b>Artigos por Ano e Fonte</b>	<b>Talento</b>	<b>GT***</b>
<b>1968</b>	<b>1</b>	
Research Management*	1	
<b>1990</b>	<b>1</b>	
The Journal of Applied Psychology	1	
<b>1994</b>	<b>1</b>	
Management Science	1	
<b>2000</b>	<b>2</b>	
Harvard Business Review**	2	
<b>2001</b>	<b>1</b>	
Harvard Business Review	1	1
<b>2002</b>	<b>3</b>	
Academy of Management Journal**	1	
Human Resource Management	1	
Journal of Business and Psychology	1	
<b>2003</b>	<b>4</b>	
EnANPAD	2	
Harvard Business Review	1	
Industrial and Corporate Change	1	
<b>2004</b>	<b>1</b>	
Human Resource Management Review	1	
<b>2005</b>	<b>5</b>	
EnANPAD	1	
Harvard Business Review	1	
Human Resource Management**	1	
Journal of World Business**	1	
The International Journal of Human Resource Management	1	
<b>2006</b>	<b>2</b>	
Human Resource Management Review	1	1
READ	1	
<b>2007</b>	<b>1</b>	
Harvard Business Review	1	
<b>2008</b>	<b>5</b>	
EnANPAD	2	
Harvard Business Review	2	1
MIT Sloan Management Review	1	
<b>2009</b>	<b>6</b>	
Harvard Business Review	1	
Human Resource Management	1	
Human Resource Management Review	1	1
Journal of International Business Studies	1	
The International Journal of Human Resource Management	2	
<b>2010</b>	<b>15</b>	
Academy of Management Annual Meeting Proceedings	1	
EnANPAD	1	
Harvard Business Review	3	
Journal of World Business	10	9
<b>2011</b>	<b>5</b>	
Harvard Business Review	1	
The International Journal of Human Resource Management	4	2
<b>Total geral</b>	<b>53</b>	<b>15</b>

\*O arquivo referente a este artigo não está disponível para *download* nas fontes pesquisadas.

\*\* Os itens com essa marcação constam, simultaneamente, entre os mais citados e na busca manual nos periódicos.

\*\*\*Os 15 textos de GT estão incluídos nos 52 artigos de Talento.

Fonte: Web of Science (2012)

Foi possível identificar, na Tabela 9, que as fontes de maior publicação foram, de acordo com a quantidade de artigos, as seguintes: Harvard Business Review (13); Journal of World Business (11); The International Journal of Human Resource Management (7) e EnANPAD (6). Destes, o primeiro periódico é de abordagem geral no campo da Gestão e, mesmo assim, apresentou a maior quantidade de publicações sobre o tema. No segundo, houve uma edição especial sobre Gestão Global de Talentos em 2010. No Brasil, a publicação está, predominantemente, concentrada em anais de congresso, tendo sido encontrada somente uma publicação dentre os periódicos nacionais selecionados para esse estudo. Na Tabela 9 pôde-se observar, de modo geral, que os textos sobre GT se apresentam com maior frequência a partir de meados dos anos 2000. No campo da gestão a produção sobre Talentos se mostra constante, mas pequena ao longo do período analisado, tendo picos de crescimento a partir de 2009. Isto evidencia a contemporaneidade e emergência desses temas.

Nos textos selecionados pôde-se encontrar uma série de assuntos sendo discutidos relacionados aos temas principais de Talentos e GT no campo da gestão. Estes foram descritos na Tabela 10 de acordo com a frequência que apareceram.

**Tabela 10 - Artigos sobre Talento em Gestão e GT, de acordo com o Assunto**

<u>Assunto (Talento)</u>	<u>Talento</u>	<u>Gestão de Talentos*</u>
Alocação	1	
Atração	4	
Atração e Retenção	1	
Carreira	1	
Compensação	2	
Concorrência	9	
Desenvolvimento	2	
Estratégia	1	
Gestão	8	2
Identificação	2	
Internacional	<b>11</b>	10
Retenção	6	
Revisão	3	3
Seleção	1	
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>15</b>

\*Os 15 textos de GT estão incluídos nos 52 artigos de Talento.

Fonte: Análise da produção acadêmica

A preocupação e a necessidade por gerir talentos no plano internacional, de acordo com

Ashton e Morton (2005), são determinadas por macro tendências, tais como: o surgimento de novos tipos de negócios que podem demandar diferentes talentos, as mudanças demográficas afetando a força de trabalho, o crescimento das novas empresas que buscam os talentos das corporações tradicionais. A importância dessa questão para esse campo de estudo pode ser observada na Tabela 10. Nela são apresentados os assuntos mais frequentes dentre os 52 artigos analisados que são, em sua maioria, relacionados à gestão internacional dos talentos.

A fim de conhecer o formato da produção acadêmica no campo da gestão sobre Talento e GT, optou-se por verificar a distribuição dos textos de acordo com o tipo e enfoque das pesquisas realizadas. Estes resultados constam na Tabela 11.

**Tabela 11 - Artigos sobre Talento em Gestão e GT, de acordo com Tipo e Enfoque**

Tipo	Talento		Gestão de Talentos*	
	Freq.	Enfoque	Freq.	Enfoque
Ensaio	10	-	2	-
Revisão	3	-	3	-
Teórico	7	-	2	-
Teórico-Empírico	32	(15) Qualitativo (14) Quantitativo (3) Quantitativo-qualitativo	8	(5) Qualitativo (2) Quantitativo (1) Quantitativo-qualitativo
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>8</b>

\*Os 15 textos de GT estão incluídos nos 52 artigos de Talento.

Fonte: Análise da produção acadêmica

Dentre os trabalhos analisados sobre Talentos em *Business e Management*, a maioria consiste de artigos teórico-empíricos, com abordagem qualitativa e predominantemente caracterizados como estudos de caso (Tabela 11). Foi possível também selecionar três revisões, sendo estas sobre: Gestão de Talentos, Gestão Estratégica de Talentos e Gestão Global de Talentos.

Considerando o objetivo específico deste estudo, em que se busca identificar conceitos de talento e de GT no campo da gestão, optou-se por verificar o uso destes termos nos textos selecionados, geralmente incluídos em um capítulo teórico exclusivo para este assunto. Os capítulos foram identificados a partir da leitura flutuante, verificando a estrutura de tópicos de cada texto. Os termos foram analisados por meio do recurso de busca de palavras do NVivo que trouxe as ocorrências no texto e o contexto em que estavam inseridos. Foi verificado, então, manualmente, se estes estavam acompanhados de um conceito, ou sendo somente mencionados. A distribuição dos artigos nestas categorias é apresentada na Tabela 12.

**Tabela 12 - Artigos de Talento em Gestão e GT, de acordo com o uso do termo de busca**

<b>Classificação</b>	<b>Talento</b>	<b>Gestão de Talentos*</b>
Menção a T/GT com adjetivos	41	1
Definição sobre T/GT	10	9
Uso de T/GT somente no título	1	5
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>15</b>

\*Os 15 textos de GT estão incluídos nos 52 artigos de Talento.

Fonte: Análise da produção acadêmica

A partir dos 52 textos selecionados, pôde-se verificar que 30 (58%) destes continham um capítulo teórico sobre Talento ou GT. Os demais trataram o assunto inserido no capítulo de gestão de pessoas ou somente utilizaram este termo para identificar o público-alvo da pesquisa que desenvolveram. Na análise com o NVivo foi possível verificar a incidência dos termos “*Talent*” e “*Talento(s)*”, respectivamente, 3015 e 525 vezes no total de artigos analisados. Não possível identificar as expressões “*GT*” e “*Talent Management*” enquanto locuções, mas os termos “*Management*” e “*Gestão*” apareceram 3821 e 163 vezes, nessa ordem. As palavras “*Talent*” e “*Management*” são as mais frequentes no total de textos analisados, conforme recursos analíticos do *software* utilizado.

Embora, em 58% dos textos houvesse um capítulo teórico sobre estes temas, pôde-se identificar, na Tabela 12, que prevaleceram as menções a adjetivos ou termos cognatos que caracterizariam os talentos, sem, no entanto, defini-los conceitualmente. Somente na minoria de 19% do total analisado é que se encontrou algum conceito de Talento ou de Gestão de Talentos. Nesta contagem não foi considerado se eles eram distintos ou repetições, por exemplo, a referência mais citada para caracterizar a GT é relativa à revisão realizada por Lewis e Heckman (2006) que apareceu em diversos textos. Quanto a Talento não houve um autor cuja citação se destacasse quantitativamente.

Além dos artigos nacionais e internacionais analisados, foram selecionados 12 trabalhos de pós-graduação em bancos de teses e dissertações nacionais por mencionarem em seu título o termo Talento e ou GT. Estes trabalhos estão listados no Apêndice 02 desta dissertação. Nesta seleção, não foi possível fazer o *download* de dois arquivos, portanto foram analisadas somente 10 destas pesquisas. Todas elas eram Dissertações de Mestrado, sendo sete da modalidade Acadêmica e três, da Profissional. Analisando-as pôde-se constatar que a maioria delas (70%) é de pesquisas qualitativas, classificadas como estudo de caso e relacionadas à Retenção de Talentos. A totalidade delas apresentou um capítulo sobre Talentos ou GT, bem como citou uma definição conceitual para tal. As referências de Talento mais frequentes

foram, respectivamente, a de Michaels *et al* (2002)<sup>10</sup> e a de Sarsur *et al* (2003).

A análise realizada nessa subseção permitiu conhecer características descritivas e quantitativas relativas ao formato e enfoques tratados no campo da gestão no que refere aos Talentos e à GT. Trata-se de uma produção acadêmica com pesquisas teórico-empíricas com enfoque qualitativo, em sua maioria, composta por estudos de caso. O assunto mais abordado é relacionado à gestão internacional do talento. Além disso, os artigos são, em sua maioria, de fontes internacionais. Nacionalmente, a produção de artigos está concentrada nos anais do EnANPAD. Mesmo havendo dissertações que são pesquisas de grande complexidade sobre o assunto, esse tema apresenta uma publicação muito reduzida nos periódicos nacionais (somente um artigo no período analisado).

No que se refere aos conceitos de Talento e de GT no campo da gestão, pode-se verificar que há poucos artigos que se dedicam a trazer alguma definição conceitual para esses termos, predominando as menções seguidas de adjetivos e palavras cognatas. Estes dados auxiliam na compreensão da citação de Lewis e Heckman (2006), que foi utilizada como uma das justificativas para este estudo, na qual eles constatam que os termos Talento e GT são polêmicos e pouco definidos na academia.

A fim de explorar os conceitos e categorias de Talentos em gestão e GT, foram selecionados para leitura integral seis textos apresentados e marcados no Apêndice 04, bem como insertos de outros autores que foram citados nos livros e dissertações selecionados nesta revisão. Desta bibliografia foram retiradas algumas citações para auxiliar na composição das próximas subseções deste estudo. Nas quais foram expostos e analisados conceitos de Talento e de GT, bem como categorias e práticas dessa gestão.

### **3.3.2.2 Talento em Gestão – Conceitos**

A revisão da literatura sobre talento em gestão e GT que foi analisada na seção anterior permitiu a formação de uma base de dados contendo 52 artigos e 10 dissertações de mestrado

---

<sup>10</sup> MICHAELS; HANDFIELD-JONES; AXELROD. A Guerra do Talento. Rio de Janeiro: Campus, 2002. A citação referente a esses autores foi empregada nesse estudo a partir da versão em inglês desse mesmo livro conforme consta no Quadro 8 na quarta linha.

que abordam de diversas maneiras esse tema. Nesta seção, são apresentados conceitos captados a partir da leitura flutuante de todos estes textos, dos livros e dissertações selecionadas, além da leitura integral de seis textos, sendo três de revisão sobre GT.

Na análise deste material, foi possível observar que a maioria dos textos faz somente menções ao termo Talento ou *Talent*, sem, no entanto defini-los conceitualmente. Para tanto, utilizam adjetivos ou termos cognatos para caracterizá-los. Com o auxílio do recurso de contagem de palavras do *software* NVivo foi possível listar as palavras existentes nos textos analisados, no total de 17.593 palavras (sem repetição) e 305.855 termos utilizados no geral. A partir desta lista, foi calculada a frequência ponderada de cada palavra e, devido à quantidade de vocábulos, optou-se por apresentar neste estudo os que apresentavam a frequência ponderada acima de 0,10, resultando na seleção de 189 palavras. Além disso, foram considerados para análise os vocábulos classificados gramaticalmente como adjetivo, advérbio, substantivo e verbo, resultando em uma lista com 126 palavras. Estes principais termos e expressões que foram empregados nos textos analisados constam, na próxima página, na Tabela 13.



Tabela 13 - Termos mais frequentes nos textos sobre Talentos no campo da gestão

Palavra	%	Palavra	%	Palavra	%	Palavra	%
<i>managing</i>	1,26	<i>individuals</i>	0,19	<i>cultural</i>	0,13	<i>terms</i>	0,11
<i>talent</i>	0,99	<i>reviews</i>	0,19	<i>focus</i>	0,13	<i>tm (talent management)</i>	0,11
<i>company</i>	0,47	<i>empresas</i>	0,18	<i>models</i>	0,13	<i>world</i>	0,11
<i>employees</i>	0,46	<i>hr</i>	0,18	<i>strategy</i>	0,13	<i>years</i>	0,11
<i>organization</i>	0,41	<i>important</i>	0,18	<i>persons</i>	0,12	<i>products</i>	0,10
<i>develops</i>	0,41	<i>needs</i>	0,18	<i>attract</i>	0,12	<i>ability</i>	0,10
<i>international</i>	0,41	<i>strategic</i>	0,18	<i>corporations</i>	0,12	<i>adjustments</i>	0,10
<i>having</i>	0,39	<i>differs</i>	0,17	<i>experiment</i>	0,12	<i>capital</i>	0,10
<i>business</i>	0,38	<i>level</i>	0,17	<i>factors</i>	0,12	<i>costs</i>	0,10
<i>firms</i>	0,36	<i>relatively</i>	0,17	<i>industry</i>	0,12	<i>diversity</i>	0,10
<i>globally</i>	0,35	<i>talentos</i>	0,17	<i>likely</i>	0,12	<i>executives</i>	0,10
<i>resourcing</i>	0,35	<i>positions</i>	0,16	<i>making</i>	0,12	<i>functions</i>	0,10
<i>humanities</i>	0,34	<i>recruitment</i>	0,16	<i>offshoring</i>	0,12	<i>innovative</i>	0,10
<i>more</i>	0,33	<i>socially</i>	0,16	<i>providing</i>	0,12	<i>mais</i>	0,10
<i>doing</i>	0,32	<i>succession</i>	0,16	<i>results</i>	0,12	<i>many</i>	0,10
<i>journals</i>	0,32	<i>were</i>	0,16	<i>some</i>	0,12	<i>não</i>	0,10
<i>performing</i>	0,32	<i>all</i>	0,15	<i>support</i>	0,12	<i>opportunity</i>	0,10
<i>researchers</i>	0,29	<i>between</i>	0,15	<i>them</i>	0,12	<i>pool</i>	0,10
<i>we've</i>	0,28	<i>decisions</i>	0,15	<i>those</i>	0,12	<i>professional</i>	0,10
<i>career</i>	0,27	<i>expatriate</i>	0,15	<i>timing</i>	0,12	<i>services</i>	0,10
<i>newness</i>	0,27	<i>people</i>	0,15	<i>value</i>	0,12	<i>through</i>	0,10
<i>high</i>	0,26	<i>skills</i>	0,15	<i>when</i>	0,12	<i>university</i>	0,10
<i>works</i>	0,25	<i>assignments</i>	0,14	<i>activity</i>	0,11	<i>é</i>	0,10
<i>can</i>	0,24	<i>challenging</i>	0,14	<i>changing</i>	0,11		
<i>may</i>	0,24	<i>how</i>	0,14	<i>competence</i>	0,11		
<i>using</i>	0,24	<i>increase</i>	0,14	<i>including</i>	0,11		
<i>employs</i>	0,23	<i>ours</i>	0,14	<i>key</i>	0,11		
<i>practicing</i>	0,23	<i>processing</i>	0,14	<i>knowledge</i>	0,11		
<i>studying</i>	0,23	<i>role</i>	0,14	<i>large</i>	0,11		
<i>jobs</i>	0,22	<i>who</i>	0,14	<i>measuring</i>	0,11		
<i>organizational</i>	0,21	<i>bases</i>	0,13	<i>plans</i>	0,11		
<i>also</i>	0,20	<i>china</i>	0,13	<i>potential</i>	0,11		
<i>markets</i>	0,19	<i>competitiveness</i>	0,13	<i>suggests</i>	0,11		
<i>effects</i>	0,19	<i>country</i>	0,13	<i>systems</i>	0,11		

Fonte: Análise da Revisão de Literatura.

Observando os termos de maior ocorrência nos textos sobre Talentos no campo da gestão, pode-se verificar que são mais frequentes os relacionados ao aspecto global e internacional do talento, seguidos por “*resource*” que aparece em grande proporção nestes textos. Após, constam as palavras relacionadas a aspectos de diferenciação. Por fim, os adjetivos relacionados a fatores intrínsecos ou de igualdade apresentaram as menores frequências ponderadas nos artigos, abaixo de 0,10 e, portanto, não constaram na Tabela 13.

O termo talento, tal como citado por Lewis e Heckman (2006) é impreciso e há poucas definições. Isto pôde ser constatado também por meio da revisão da literatura realizada nesta dissertação. Na qual foram consideradas publicações até dezembro de 2011 e, no entanto, não foi possível encontrar uma definição única para este termo ou que fosse adotada fortemente por diversos pesquisadores. Os conceitos encontradas nos artigos, dissertações e livros

consultados estão expostos no Quadro 8, acompanhados de uma coluna com tradução livre, haja vista que a maioria do conteúdo é de fonte internacional.

**Quadro 8 - Conceitos de Talento no campo da Gestão**

<b>Talento (Conceitos)</b>	<b>Tradução Livre</b>	<b>Autores*</b>
<i>“The term talent, to begin with, is ambiguous. Sometimes it refers to an aptitude or ability in the person, and sometimes it refers to talented performance by the person, behavior which goes beyond the ordinary in meeting some criterion of desirability.”</i>	O termo talento, para começar, é ambíguo. Às vezes se refere a uma atitude ou capacidade da pessoa, e às vezes refere-se a performance talentosa da pessoa, comportamento que vai além do comum.	McClelland <i>et al</i> (1958, p.1)
<i>“People who <b>had greater</b> mental ability, who were psychologically compatible with the company's need for innovation and change, who were skilled administrators and effective decision makers, and who were emotionally stable yet aggressive.”</i>	Pessoa que tem ótima habilidade mental, que é psicologicamente compatível com as necessidades de inovação e mudanças da organização, que tem habilidades de gestão, é efetiva tomadora de decisão, emocionalmente estáveis, mas ofensiva.	Jackson e Schuler (1990, p.234)
<i>“The most important <b>corporate resource</b> over the next 20 years will be talent: smart, sophisticated business people who are technologically literate, globally astute, and operationally agile. And even as the demand for talent goes up, the supply of it will be going down.”</i>	O recurso mais importante da organização ao longo dos próximos 20 anos será o talento: inteligentes, pessoas de negócios e sofisticadas, que tem conhecimento de tecnologia, globalmente astutas e operacionalmente ágeis. E assim como a demanda por eles cresce, a oferta irá cair.	Fishman (1998 <i>apud</i> TRANK <i>et al</i> , 2002, p.332)
<i>“For Williams (2000: 35), talented people are those who do the following: Regularly demonstrate <b>exceptional</b> ability and achievement either over a range of activities and situations, or within a specialized and narrow field of expertise; consistently indicate high competence in areas of activity that strongly suggest transferable, comparable ability in situations where they have yet to be tested and proved to be highly effective.”</i>	Para Williams (2000, p.35), pessoas talentosas são aquelas que fazem o seguinte: regularmente demonstram habilidades excepcionais e realização, quer através de uma série de atividades e situações, ou dentro de um campo especializado e restrito campo de conhecimento; consistentemente apresenta alta competência nas áreas de atividades que exigem a transferibilidade de habilidades no caso de situações que ainda não foram testadas provando ser altamente eficaz.	Williams (2000, p.35 <i>apud</i> ILES <i>et al</i> , 2010, p.180)
<i>“In the most general sense, Talent is the <b>sum</b> of a person's abilities - his or her <b>intrinsic gifts</b>, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her <b>ability to learn and grow</b>”</i>	No sentido mais geral, o talento é a soma de habilidades de uma pessoa – seus dons (intrínsecos), habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e direcionamento. Também inclui a habilidade da pessoa para aprender e crescer.	Handfield-Jones e Axelrod (2001, p.xii)
<i>“Os profissionais identificados como <b>jovens</b> talentos são percebidos como indivíduos que se concentram na faixa dos 25 a 30 anos.”</i>	-	Sarsur <i>et al</i> (2003, p.16)* *
<i>“Nesse sentido, observa-se que o uso da palavra talento, na visão da maioria dos autores, está vinculado à imagem de pessoas <b>extraordinárias</b>, percebendo-se, de forma implícita ou explícita, a ideia de que tais pessoas constituem uma minoria, uma <b>elite</b>, e, como tal, deve ser tratada.”</i>	-	Sarsur <i>et al</i> (2003, p.2)** *

<i>Almeida (2004, p. 16) define o termo “talento”, em sua conotação aplicada à gestão de pessoas, como um indivíduo “que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que o diferenciam de outros”.</i>	-	Almeida (2004, p.16 apud FARIA <i>et al</i> , 2008, p.2)
<i>“Talent is the <b>combination</b> of skill sets, competencies, and experiences necessary to perform the work.”</i>	Talento é a combinação de conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para realizar o trabalho.	Berger e Berger (2004, p.233)
<i>“Destaca-se que o público pesquisado foi o de <b>jovens</b> talentos, ou seja, alunos dos dois últimos anos do curso de administração de empresas, identificados por professores como alunos que vem se <b>destacando</b> durante o curso.”</i>	-	Garay (2006, p.10)
<i>“‘Talent’ is essentially a <b>euphemism for ‘people’</b> and because the perspectives regarding how people can and should be managed varies so greatly the TM literature can recommend contradictory advice (see the “War for Talent” versus ‘topgrading’ approaches above).”</i>	Talento é essencialmente um eufemismo para “pessoa”, isto se deve porque as perspectivas de como as pessoas podem e devem ser geridas variam muito na literatura de GT podendo recomendar orientações contraditórias (observe as abordagens de “Guerra por talentos” versus a de <i>Topgrading</i> )	Lewis e Heckman (2006, p.141)
<i>“Talent equals competence times commitment times <b>contribution</b>”</i>	Talento é igual à competência vezes comprometimento vezes contribuição.	Ulrich (2007, p. 32)
<i>“The major focus of these works was on corporations obtaining and managing a sufficient number of highly talented individuals (also known as “<b>valuable contributors</b>” including high level executives, those with high managerial potential, and those with <b>rare</b> technical skills) to deal with the challenge of the global talent shortage (BEECHLER; WOODWARD, 2009)</i>	O principal foco deste trabalho foram as organizações que conseguiram e geriram um número significativo de indivíduos altamente talentosos (também conhecidos como “contribuintes valiosos”, incluindo executivos de alto nível, com alto potencial de gestão e raras habilidades técnicas) para lidar com o desafio da escassez global de talentos (BEECHER; WOODWARD, 2009).	Beechler e Woodward (2009 apud SCHULER <i>et al</i> , 2010p.506-7.
<i>“Our interpretation of the word “talent” throughout this paper is that of <b>highly qualified</b> individuals with advanced university degrees. Particularly relevant to this study is the concept of technical talent, referring to Master and PhD graduates in Science and Engineering (S&amp;E), and experienced workers.”</i>	Nossa interpretação sobre a palavra “talento” para este artigo é a de indivíduos altamente qualificados com avançada formação universitária. Particularmente, é relevante para este estudo o conceito de talento técnico, que se refere a Mestres de Doutores em Ciências e Engenharia, e trabalhadores experientes.	Lewin <i>et al</i> (2009, p.922)

\*As citações com “*apud*” foram mantidas para que constassem os textos analisados na revisão de literatura deste estudo e que trouxeram citações de outros autores em seu referencial teórico.

\*\* Esta citação aborda a definição do público-alvo da pesquisa que foi realizada naquele artigo. Entretanto, é o conceito nacional de talento mais citado nas dissertações analisadas. Já, a definição de talento destes autores consta na citação marcada com \*\*\*.

Fonte: Resultado da Revisão da Literatura.

No campo da gestão, pode-se verificar no Quadro 8 que os conceitos trazem aspectos fortemente relacionados às competências, habilidades, resultados e diferenciação. Sendo esta última, compreendida por termos, tais como: excepcionais, altamente, valiosos, destacando, elite e privilegiado. As palavras “conjunto”, “combinação” e “soma” também apareceram para indicar que o talento seria uma miscelânea de características. Nos artigos nacionais foi possível identificar a referência aos jovens talentos em contrapartida, algumas citações

internacionais consideraram como talento predominantemente as pessoas com experiência ou altos executivos.

Cabe esclarecer que o termo “competência”, bastante citado nos textos como sendo um dos atributos de Talento, se refere, nesses casos, às competências do indivíduo e não às competências essenciais da organização como um todo. O conceito de competência aplicado à GRH no âmbito do indivíduo foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973 por David McClelland, na publicação *Testing for Competence rather than Intelligence*, de acordo com Fleury e Fleury (2001) e Dutra et al (2008). Uma definição atual para competência seria a de Fleury e Fleury (2001, p.188): “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Pôde-se verificar nos conceitos analisados (Quadro 8) que frequentemente a questão dos talentos é tratada como parte das organizações, sendo assim relacionados a recursos, que são conseguidos e mantidos, que trazem contribuições valiosas e são raros. As referências a aspectos intrínsecos dos indivíduos, tais como o dom, ocorrem com menor proporção do que as relacionadas à performance e entrega de resultados para a organização.

As citações de McClelland *et al* (1958) e a Lewis e Heckman (2006) ressaltam a imprecisão deste termo. Na primeira a definição é restrita ao indivíduo, sendo tratada com ambiguidade ao se referir, ora a uma capacidade ou atitude, ora a uma performance realizada. No artigo de Lewis e Heckman (2006), talento é tratado de modo geral como um eufemismo para pessoa, sendo que sua classificação se dará a partir da abordagem de GT da organização, o que é influenciado pelo ambiente em que está inserido.

A revisão da literatura sobre Talento e GT no campo de estudo da gestão possibilitou encontrar uma referência que abordou efetivamente a questão do “talento para gestão”. Esta pode vista na citação a seguir:

O talento gerencial é a combinação de pensamento estratégico, capacidade de liderança, maturidade emocional, habilidade de comunicação, capacidade para atrair e inspirar outros talentos, instinto empreendedor, habilidades funcionais e a capacidade de entregar resultados. (HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2001, p.xiii)<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> “The managerial talent is some combination of a sharp strategic mind, leadership ability, emotional maturity, communications skills, the ability to attract and inspire other talented people, entrepreneurial instincts, functional skills, and the ability to deliver results.” (HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2001, p.xiii).

Analisando este conceito gerencial proposto por Handfield-Jones e Axelrod (2001), verificou-se que emergiram características de estratégia e liderança, que não haviam sido mencionadas nas definições gerais (Quadro 8) apresentadas sobre Talento no campo teórico da administração.

Mucha (2004) e Ingham (2006) afirmam que o Talento vem se tornando umas das forças que impulsionam o sucesso nos negócios, embora sua definição seja fluida, influenciada pela estratégia organizacional e pelas contingências do ambiente em que se encontra. Contudo, a indefinição deste termo não impede que a ele seja atribuída grande importância, haja vista, que é a partir deste que se pode compor uma linguagem comum à organização, norteados os componentes de um sistema de gestão de talentos (INGHAM, 2006; TANURE *et al*, 2007; FERREIRA, 2008). Essa diversidade também foi observada por Iles *et al* (2010) ao analisar os resultados de uma pesquisa realizada pela consultoria Towers Perrin em 2004 com um grupo de empresas na qual 87% declararam seguir uma definição de talento em sua estrutura, mas não foi possível identificar um conceito que fosse comum a mais de uma organização amostrada. Isso reforça que o Talento é particular ao meio em que está inserido.

Essa seção proporcionou uma análise da literatura selecionada para este estudo, traçando um panorama da produção acadêmica sobre Talentos na área da gestão e elencando conceitos que auxiliem a conhecer e compreender as suas características. Comparando os artigos quanto à sua origem, constatou-se que a produção nacional é reduzida frente à internacional e predomina em anais de eventos. Mesmo havendo dissertações sobre o assunto que, devido à sua complexidade, poderiam ser direcionadas para publicações em periódicos. Foi possível observar que no Brasil os textos destacam os jovens talentos, enquanto no exterior, são os profissionais experientes ou de posições-chave, como altos executivos, que são considerados mais talentosos. Dentre os textos analisados no campo da gestão, que trouxeram, em sua maioria, definições gerais sobre Talento, conseguiu-se encontrar somente um conceito específico sobre “talento gerencial”.

Constatou-se, a partir do material analisado, que apesar de ter sido estudado desde o século XX Talento é um termo que, ainda, se mostra impreciso (LEWIS; HECKMAN, 2006). Contendo um aspecto ambíguo (McCLELLAND *et al*, 1958), ora relacionado a fatores intrínsecos ao indivíduo, ora às suas contribuições para os negócios e, frequentemente, sujeito às abordagens de gestão de cada organização. Mas, independente desta condição fluida e

contingencial, a sua definição é considerada fundamental para a concepção de um sistema de GT na empresa. Após essa exposição e análise acerca dos conceitos de Talento em gestão e para gestão, segue uma seção na qual estão apresentados conceitos, categorias e práticas da Gestão de Talentos.

### **3.3.2.3 Gestão de Talentos – Conceitos, Categorias e Práticas**

Na subseção anterior foram discutidas definições conceituais de Talento no campo da gestão de forma a introduzir a reflexão sobre a GT, uma vez que estas definições interferem na forma pela qual a organização lida com os seus talentos (INGHAM, 2006; TANURE *et al*, 2007; FERREIRA,2008).

No levantamento da literatura acadêmica sobre GT identificou-se três trabalhos de revisão que abordam a questão da definição desse termo, os artigos de Lewis e Heckman (2006), de Collings e Mellahi (2009) e de Tarique e Schuler (2010). Eles foram utilizados para apresentar conceitos, abordagens e práticas de GT nesta seção, acrescidos de citações de outros autores dessa área compreendidos dentre os textos analisados na revisão de literatura realizada para esta dissertação.

Michaels *et al* (2001) indicam cinco atitudes imperativas da GT: promover o “*talent mindset*” ou “modelo mental de talentos” em todos os níveis da organização; criar uma proposta de valor para o empregado, por meio de experiências desafiadoras de trabalho, *status*, recompensa, crescimento e desenvolvimento; recrutar os melhores talentos continuamente; desenvolver excelentes líderes e diferenciar-se.

Lewis e Heckman (2006) realizaram uma revisão da literatura de Gestão de Talentos e não encontraram uma definição clara para esse termo nos estudos analisados. Esses autores concluíram que há uma lacuna teórica no que se refere não só à clareza conceitual, como também quanto ao escopo e objetivos gerais da GT. Nessa revisão os pesquisadores identificaram diversos problemas relativos à forma com que a GT vem sendo definida, operacionalizada e fundamentada. Os primeiros achados desta pesquisa demonstraram que os seguintes termos são aplicados para identificar o mesmo fenômeno: “gestão de talentos”, “estratégia de talentos”, “gestão da sucessão” e “planejamento de RH”. Estes seriam

definidos, respectivamente, a partir das seguintes formulações:

- a) Garantir a pessoa certa, no lugar certo, na hora certa (JACKSON; SCHULER, 1990);
- b) Um esforço deliberado e sistemático para assegurar a continuidade da liderança em posições-chave e incentivar o desenvolvimento individual (ROTHWELL, 1994 apud LEWIS; HECKMAN, 2006);
- c) Gerir a oferta, demanda e fluxo de talentos como capital humano (PASCAL, 2004 apud LEWIS; HECKMAN, 2006).

Embora, as expressões citadas no parágrafo anterior sejam usadas para se referir à GT. Ao analisá-las, Lewis e Heckman (2006) as classificaram como: resultado, processo e decisão de GT. Estes autores identificaram e categorizaram as definições conceituais que encontraram sobre GT ao longo da revisão que realizaram sobre este tema, consolidando-as em um quadro, que está disponibilizado no artigo destes autores. Este foi o mais citado nos textos que foram analisados na revisão de literatura desta dissertação. Esta representação foi reproduzida nesta dissertação, no Quadro 9, em um formato adaptado, isto é, em uma versão traduzida e resumida.

**Quadro 9 - Abordagens de Gestão de Talentos**

<b>Gestão de Talentos (definições conceituais)</b>		<b>Autores Citados</b>
GT são práticas típicas do departamento e funções de RH. Seria como fazer o que RH sempre fez, só que mais rápido.		Byham (2001); Chowanec; Newstrom (1991); Heinen; O'Neill (2004); Hilton (2000); Mercer (2005); Olsen (2000)
GT é um conjunto de processos estruturados para garantir um adequado fluxo de empregados entre as organizações. Essa abordagem foca principalmente na formação de <i>talent pools</i> .		Kesler (2002); Pascal (2004); Jackson; Schuler (1990); Rothwell (1994); Pegels (1981); Stahlman; Lewis (1994); Wild; Schneeweiss (1993)
GT como gestão genérica de Talento  Nessa perspectiva, aparecem duas visões gerais de talento.	A primeira visão traz talento como alto potencial e alta performance, que devem ser procurados e diferentemente recompensados.	Michaels <i>et al</i> (2001); Axelrod <i>et al</i> (2002)
	Alguns autores que seguem essa teoria, classificam os empregados de acordo com o nível de performance, como por exemplo: A, B e C players, sendo o A os top, B os competentes e com boa performance e os C, os demais.	
	A – Na visão Humanista: talento é qualquer pessoa que tenha alta performance;  B - Na visão Demográfica e de mercado: talento é a pessoa que tem e produz maior valor para a organização.	(A) Buckingham; Vosburgh (2001); Walker; Larocco (2002);  (B) Gandossy; Kao (2004); Romans; Lardner (2005); Tucker <i>et al</i> (2005);

Fonte: Adaptado (tradução livre e síntese) de Lewis e Heckman (2006)

Ao analisar as abordagens de GT apresentadas por Lewis e Heckman (2006) fica evidente que ela se caracteriza por um conjunto de práticas. As variações ocorrem devido ao entendimento que é dado, em cada caso, à noção de Talento (Quadro 9). Observa-se que no quadro elaborado por Lewis e Heckman (2006) pode-se destacar três categorias de definição de GT:

- a) A primeira na qual se considera que a GT não é essencialmente diferente da GRH;
- b) Na segunda GT é integrada à GRH, mas com um foco seletivo, iniciando um processo de diferenciação, separando os talentos em *pools* (bancos ou grupos seletos);
- c) Na terceira a GT é focada no desenvolvimento de competências organizacionais a partir da gestão e do fluxo de talento, na qual eles seriam classificados de acordo com sua performance, perfil ou agregação de valor para a organização. (LEWIS; HECKMAN, 2006).

Estudos posteriores ao de Lewis e Heckman (2006) também fizeram tentativas de definir conceitualmente a GT. Estes estão apresentadas no Quadro 10.

**Quadro 10 - Conceitos de Gestão de Talentos na Literatura de Gestão**

Gestão de Talentos (Conceitos)	Tradução Livre	Autores
<i>"At its heart, talent management is simply a matter of anticipating the need for human capital and then setting out a plan to meet it."</i>	Em sua essência, a gestão de talentos é uma maneira simples de antecipar-se às necessidades organizacionais de capital humano e, então, traçar um plano para encontrá-los.	Cappelli (2008, p.74)
<i>"TM is more than HRM, leadership development initiatives or succession planning. It is the <b>collective approach</b> to recruiting, retaining and developing talent within the organization for its future benefit."</i>	A GT é mais do que gestão de RH, de iniciativas de desenvolvimento de lideranças ou de planejamento sucessório. É a abordagem coletiva para recrutar, reter e desenvolver talentos dentro da organização para seu benefício futuro.	Iles <i>et al</i> (2010, p.181).

Fonte: Revisão da literatura.

Nos conceitos apresentados no Quadro 10, pode-se verificar que a ideia de GT como um conjunto de práticas, proposta por Lewis e Heckman (2006), foi absorvida nos estudos posteriores, tais como o de Cappelli (2008) e Iles *et al* (2010), se confirmando como definição teórica deste termo.

Há tentativas de introduzir o caráter estratégico e internacional na teoria sobre esse assunto. Isto pode ser verificado a partir da proposição de termos como Gestão Estratégica de Talentos (GET) e Gestão Global de Talentos (GGT). Vale destacar que houve uma edição do Journal of World Business, em 2010, especialmente dedicada à GGT. Na pesquisa da literatura



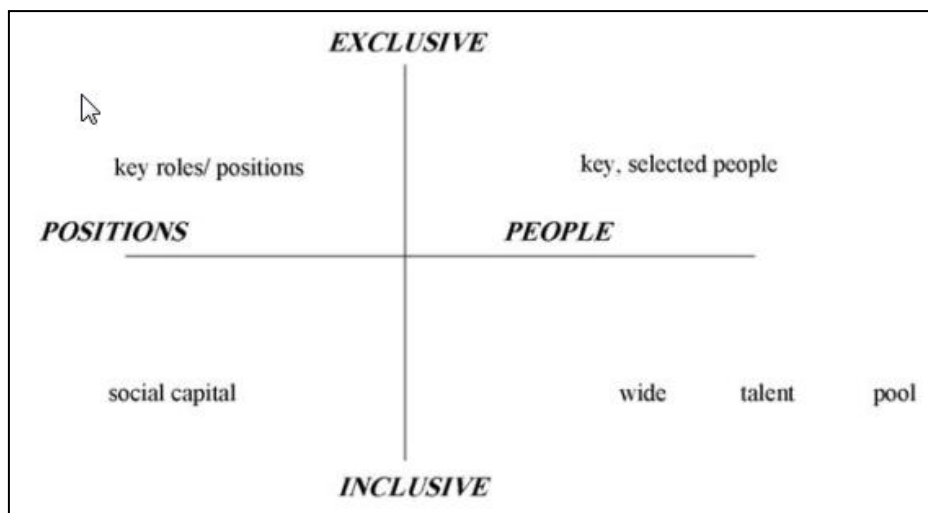
realizada para este estudo, pode-se coletar uma revisão sobre GET e outra sobre GGT, que estão apresentadas e comentadas nos próximos parágrafos.

Collings e Mellahi (2009) fizeram uma revisão da literatura e, como resultado, eles propuseram uma perspectiva de GT diretamente relacionada com a gestão estratégica e competitiva de pessoas e de negócios. Esses autores defendem a ideia de que o conceito de estratégia deveria ser incorporado ao termo, ou seja, propõe a definição de Gestão Estratégica de Talentos (GET).

A GET, segundo Collings e Mellahi (2009) envolve a adoção de atividades e processos que contribuem para a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional, para o desenvolvimento de um *talent pool* de pessoas com alto potencial e alta performance e para a construção de uma nova arquitetura de RH, que facilite e promova o preenchimento das posições-chave, assegurando o comprometimento desses talentos com a organização.

No que se refere à Gestão Global de Talentos (GGT), a definição resultante da revisão da literatura realizada por Tarique e Schuler (2010) permite compreender que essa forma de GT consistiria no uso sistemático da gestão de pessoas para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano (competência, personalidade e motivação) alinhados com as diretrizes estratégicas da empresa em um ambiente competitivo e global. Estes autores afirmam ainda que um dos principais desafios da gestão de talentos é a escassez de competências essenciais, para enfrentá-lo com êxito, as empresas devem adotar um posicionamento de talento, ou seja, ter o talento certo, no lugar certo, no momento certo com as competências e motivações necessárias.

Outros pesquisadores também se dedicaram à questão das categorias ou abordagens da GT. Em 2010, Iles *et al* após analisarem a evolução teórica sobre o tema e as contingências do mercado, propuseram quatro perspectivas para a GT, que podem ser visualizadas na Ilustração 5.



**Ilustração 5 - Perspectivas de GT**

Fonte: Iles *et al* (2010, p.182)

As perspectivas de GT propostas por Iles *et al* (2010) na Ilustração 5, consideram as características da pessoa e de sua posição na organização. A definição de cada categoria pode ser visualizada nas citações expostas no Quadro 11.

**Quadro 11 - Perspectivas de GT**

<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>	<b>Tradução Livre</b>
Exclusiva-Pessoa	<p><i>“Based on this perspective, it is not possible for everyone in the organization to be considered as a talent and managed accordingly-talented employees are seen as fundamentally different from others in terms of their current and past performance and competence, as well as their potential. [...] The ‘exclusive-people’ perspective implies that talent is neither title nor position-related; it is based on segmentation—the division of the workforce into sections to be treated differently, such as through differentiated ‘employee value propositions’.” (ILES <i>et al</i>, 2010, p.181-2)</i></p>	<p>Nessa perspectiva, não é possível que todos na organização sejam considerados talentos, nem sejam geridos como empregados talentosos. Eles são vistos como, fundamentalmente, diferentes dos outros em termos de sua performance e competência atual e passada, bem como pelo seu potencial. [...] A perspectiva “exclusiva-pessoa” considera que talento não é relacionado à posição. Ela está baseada em segmentação, isto é, a divisão da força de trabalho é feita para serem tratados diferentemente, tal como é diferenciada a proposta de valor destes empregados.</p>
Exclusiva-Posição	<p><i>“A portfolio approach is recommended, placing the best employees in strategic positions, and good performers (‘B players’) in support positions; ‘nonperforming’ jobs and employees (‘C players’) that do not add value are to be outsourced or eliminated. This perspective has some common ground with the ‘exclusive-people’ one in that it emphasizes ‘workforce differentiation’—the various ‘players’ should get disproportionate attention and investment according to the strategic importance of their positions for the organization. Just as marketing requires customer differentiation, talent management requires employee/potential employee differentiation.” (ILES <i>et al</i>, 2010, p.182)</i></p>	<p>Na abordagem de portfólio recomenda-se alocar os empregados da seguinte forma: os melhores ficam em posições estratégicas; os bons performers (B players) ficam em posições de suporte; e os empregados “não performers” (C players), que não adicionam valor, devem ser terceirizados ou eliminados. Esta perspectiva tem algo em comum com a “exclusiva-pessoa” quando enfatiza a diferenciação da força de trabalho. Nesta perspectiva os vários empregados deveriam receber atenção e investimento desproporcional de acordo com a sua importância estratégica para aquela posição na organização. Tal como o Marketing requer a diferenciação de clientes, a GT requer a diferenciação do potencial dos empregados.</p>

Inclusiva-Pessoa	<p><i>“In contrast to the two exclusive perspectives on TM, this one takes an ‘inclusive’ stance, often from ‘humanistic’ considerations, that potentially everyone in the organization has ‘talent’, and that the task is to manage all employees to deliver high performance. It asserts that, in the ideal organization, everyone has a role to play and something to contribute, whilst often offering little guidance on how to do so.” (ILES et al, 2010, p.182)</i></p>	<p>Em contraste às duas perspectivas exclusivas de GT, esta assume uma postura “inclusiva”. Isto ocorre a partir de considerações “humanistas” em que todas as pessoas na organização teriam “talento”. A missão seria gerenciar todos os empregados para entregarem alta performance. Em uma organização ideal, todos têm um papel a desempenhar e algo a contribuir, enquanto muitas vezes recebem pouca orientação sobre como fazê-lo.</p>
Capital Social	<p><i>“This perspective views the majority of TM writing as too dependent on an individualistic orientation, which sees talent essentially as a form of human capital. This neglects the importance of context, social capital and organizational capital in relation to organizational performance. [...] Organizations should therefore focus on growing talent internally and retaining the stars who emerge, as company-specific factors impact on the stars’ success, including resources and capabilities, systems and processes, leadership, internal networks, training and team membership.” (ILES et al, 2010, p.182)</i></p>	<p>Esta perspectiva considera a maioria da teoria sobre GT como demasiadamente dependente de uma orientação individualista, que vê talento essencialmente como uma forma de capital humano. Isto negligência a importância do contexto, do capital social e organizacional em relação ao desempenho organizacional. [...] As organizações devem focar em: crescimento interno dos talentos; retenção das “estrelas” que emergirem; fatores de impacto no sucesso destas estrelas na organização, incluindo recursos e capacidades, sistemas e processos, liderança, redes internas, treinamento e membros da equipe.</p>

Fonte: Adaptado de (ILES et al, 2010, p.181-2)

A partir da leitura do Quadro 11, pode-se sintetizar que Iles et al (2010) propõem abordagens para a GT nas organizações em dois grandes grupos: exclusivo e inclusivo. O primeiro em que há a premissa da diferenciação da força de trabalho seja ela a partir das características das pessoas ou de suas posições na organização. A visão inclusiva carrega consigo a simplicidade e a complexidade. A primeira se percebe na visão humanista em que todos os empregadores teriam algum talento e que deveriam ser gerenciados de maneira a otimizá-los. Já, a complexidade advém de que ela se estrutura de forma sistêmica, em que não se deveria priorizar somente no capital humano, mas considerar também as contingências do ambiente em que este está inserido, tendo foco para o desenvolvimento destes talentos no âmbito interno da organização, não em sua captação no mercado.

Analisando as categorias de GT propostas por Lewis e Heckman (2006) e as de Iles et al (2010) verifica-se que elas tem algo em comum. Ambas as perspectivas preveem a diferenciação da força de trabalho, seja pela performance ou potencial da pessoa, seja pela sua posição na organização. Além disso, também é comum a abordagem com foco humanista, em que todos seriam talentos. Pode-se inferir, portanto, que estas perspectivas se firmaram ao longo dos anos 2000 nesse campo teórico. A segunda abordagem, que emergiu em 2010, foi a

do capital social, trazendo um foco sistêmico e interno à organização, no qual os talentos seriam desenvolvidos internamente e, não captados prontos no mercado, onde haveria um esforço organizacional em gerenciar as contingências para mantê-lo.

A partir da leitura dos artigos selecionados pôde-se inferir que houve um avanço no campo teórico da GT a partir de meados dos anos 2000. Em 2006, Lewis e Heckman constataram a imprecisão conceitual e a necessidade de pesquisas sobre GT. Os estudos posteriores trouxeram propostas de definições e abordagens para a área. A análise dos textos permitiu constatar que a GT se consolidou ao longo deste período como uma configuração de práticas para a gestão dos talentos na organização, e que esta pode ocorrer basicamente de duas maneiras, de forma inclusiva ou exclusiva. Na primeira todas as pessoas são consideradas como detentoras de algum talento e, na última, trabalha-se com a diferenciação e segmentação das pessoas de acordo com seu potencial, performance ou sua posição na organização. A fim de aprofundar a compreensão da GT na teoria consultada, na próxima seção estão apresentadas algumas práticas de seu sistema.

### **3.3.2.3.1 O Sistema da Gestão de Talentos**

Esta subseção apresenta uma contextualização acerca do SGT, Sistema de GT, e as suas práticas, que se configuram nas fases de identificação, desenvolvimento e retenção de talentos (BERGER; BERGER, 2004). Ela está estruturada de acordo com a ordem de cada fase do SGT e foi elaborada com base em textos seminais, como o de McClelland *et al* de 1958, e contemporâneos como o de Michaels *et al* (2001) e Iles *et al* (2010).

Segundo Berger e Berger (2004), uma gestão proativa de talentos, que proporcione uma performance competitiva da empresa no mercado somente pode ser obtida a partir da implantação de um SGT. Os autores propõem quatro passos para a criação deste sistema:

- a) Passo 1\_ Desenvolver ferramentas e escalas de avaliação: definir competência e escalas de medida; estabelecer uma avaliação de desempenho; estabelecer uma definição e previsão de “potenciais talentos”; aplicar as escalas de mensuração para cada atividade ou cargo;
- b) Passo 2\_ Desenvolver treinamentos e ferramentas: criar um guia de treinamento;

listar os treinamentos e programas de desenvolvimentos para cada competência requerida; indicar os melhores livros de acordo com as competências a serem desenvolvidas;

- c) Passo 3\_ Avaliar cada empregado por meio das ferramentas de suporte;
- d) Passo 4\_ Elaborar planos de ação: criar uma lista de “*bench strength*” ou “banco de forças”, isto é, lista das competências de cada talento da organização e das que deverão ser desenvolvidas.

Ainda, segundo Berger e Berger (2004), empresas de destaque desenvolvem o SGT buscando os seguintes resultados: a identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos; a identificação e desenvolvimento de formas de reconhecimento de alta qualidade para um pequeno número de posições designadas como chave para o sucesso atual e futuro da organização; a classificação e o investimento em cada empregado baseados em sua atual e potencial agregação de valor para a organização (BERGER; BERGER, 2004).

Ashton e Morton (2005) sintetizam os componentes cruciais da GT em cinco palavras-chave: Caráter, Foco, Posicionamento, Estrutura e Sistema. Caráter engloba a ideia de “*talent mindset*” ou “modelo mental de talentos”, em que todos devem entender que têm um potencial a ser desenvolvido. O foco significa que a empresa deve saber que cada atividade faz diferença e ter certeza que a pessoa certa a estará executando no tempo certo. Por posicionamento os autores entendem que a função de GT deveria começar desde o topo da organização, e se dirigir até os níveis de gerência, para evidenciar que essa é uma questão de gestão e não uma iniciativa de RH. Na estrutura é necessário criar atividades, processos e técnicas que possibilitem avaliar e garantir que o trabalho esteja sendo feito. O sistema deve facilitar uma perspectiva holística e de longo prazo que provoque mudanças.

Sturman et al (2003) e Berger e Berger (2004) afirmaram que o SGT é composto, basicamente, pelas seguintes práticas: a identificação e seleção, desenvolvimento e retenção de talentos. Nos próximos parágrafos são explorados os principais detalhes destes componentes.

No âmbito da identificação de talentos, Ingham (2006) considera que é importante identificá-los na organização, porque esses talentos merecem e exigem um suporte mais intenso do que os demais empregados. Para isso, os profissionais de RH precisam conhecer a performance

dos empregados em toda a organização. Um *top talent* atrai outro de alta performance. Um talento, quando reconhecido e reforçado, serve como uma forte ferramenta de recrutamento para a organização (BERGER; BERGER, 2004). Segundo esses autores, as ferramentas de avaliação para identificação de talentos são: avaliação de performance, previsão de potencial, escalas de medição de potencial e de desempenho, além de mapeamento das competências essenciais.

McClelland et al (1958) faz uma analogia com o concerto de um pianista, que é reconhecido por seu talento, ou seja, por seu sucesso como músico resultante de suas habilidades nesse campo. Portanto, a identificação de seu talento, tanto pode ser por meio da sua performance (passado) quanto pelo que ele pode se aperfeiçoar e entregar no futuro, ou seja, pelo seu potencial. No que se refere a alto-potencial, Ashton e Morton (2005) afirmam serem indivíduos dotados de capacidades especiais, tais como pensamento estratégico, saber trabalhar em equipe, foco em resultados, liderança e inovação. Para Ready *et al* (2008), os Talentos constantemente apresentam alta-performance e os melhores resultados na equipe em diversas circunstâncias.

Seigel (1998, *apud* TARIQUE; SCHULER, 2010) examinou estratégias organizacionais para a gestão do *talent pool*, onde constatou que é mais comum as empresas recrutarem as melhores pessoas e depois as selecionarem para posições específicas. Para esse autor, essa estratégia eleva o comprometimento da organização em contratar mais seletivamente. Nessa fase é importante perceber que posições-chave não são, necessariamente, restritas aos gestores do topo da organização, mas também pode incluir posições-chave nos níveis intermediários de gestão nas unidades operacionais (COLLINGS; MELLAHI, 2009). Na perspectiva de Boudreau e Ramstad (2005) é na segmentação por meio da identificação de “*pivotal talent pools*”, isto é, são os talentos-chave nas posições-chave que fazem a maior diferença no que se refere ao sucesso estratégico da organização.

Nos estudos nacionais, a tônica predominante nas pesquisas empíricas apontou para a formação de *Talent Pools* a partir do que observou Sarsur *et al* (2003) ao investigar empresas que atuam no Brasil. De acordo com estes pesquisadores os critérios para a seleção de Talentos consistem em identificar jovens entre 25 a 30 anos, com formação acadêmica em instituições de primeira linha e que apresentem potencial de crescimento. Seriam atributos diferenciadores a elevada capacidade de entregar resultados, visão holística, potencial de

liderança e aptidões compatíveis com o negócio da empresa.

Ashton e Morton (2005), nos seus estudos em âmbito internacional, concluíram que nas empresas amostradas os profissionais eram classificados para integrarem o *talent pool* a partir da seguinte classificação:

- a) Empresa A: Executivos, líderes, diretores, vice-presidentes e gestores “A-players” em todas as funções. Ainda poderiam ser inseridos os “B-players” como potenciais para tal;
- b) Empresa B: Futuros líderes de negócios com mais capacidades estratégicas que operacionais e excelentes habilidades, também poderiam ser classificados os que tivessem um talento específico ou fosse especialista em executar os projetos de negócios dentro do prazo e do orçamento.

A questão do desenvolvimento de talentos para McClelland *et al* (1958) é complexa. O grande problema relacionado ao desenvolvimento de Talentos, na perspectiva desse autor, reside na ausência de condições específicas que garantam e determinem o nível máximo de crescimento de uma habilidade em cada pessoa. Isto pode ser visto na citação que segue:

Embora, ambos sejam obviamente importantes, mudar um indivíduo pode ser mais apropriado para o desenvolvimento de talentos do que mudar a sociedade. Mas mudar valores e motivações nos indivíduos requer um vasto conhecimento \_ não somente sobre como ou quando eles foram formados na infância, mas de como eles podem ser modificados mais tarde na vida. (MCCLELLAND *et al*, 1958, p.239)<sup>12</sup>

Na citação de McClelland *et al* (1958) pode-se verificar a complexidade envolvida na questão do desenvolvimento do profissional caracterizado como Talento e ou dos talentos dos indivíduos, o que envolve questões desde a infância destas pessoas e demais condições contextuais que influenciam na formação desses profissionais. Segundo esse autor, a execução do propósito de adequar e preparar o profissional para atuar no contexto de uma organização específica é complexa, pois pouco se sabe sobre experiências que poderiam modificar, de fato, na fase adulta e no ambiente organizacional as habilidades sociais, motivações e valores

---

<sup>12</sup> “Although both are obviously important, to change an individual may seem more appropriate for talent development than to change society. But changing values and motives in individuals requires a vast knowledge\_ not only of how and when they were formed in childhood, but of how they can be modified later in life.” (MCCLELLAND *et al*, 1958, p.239).

que foram desenvolvidos na infância. Por outro lado, as habilidades técnicas são desenvolvidas com procedimentos instrucionais que podem ser realizados de diferentes formas.

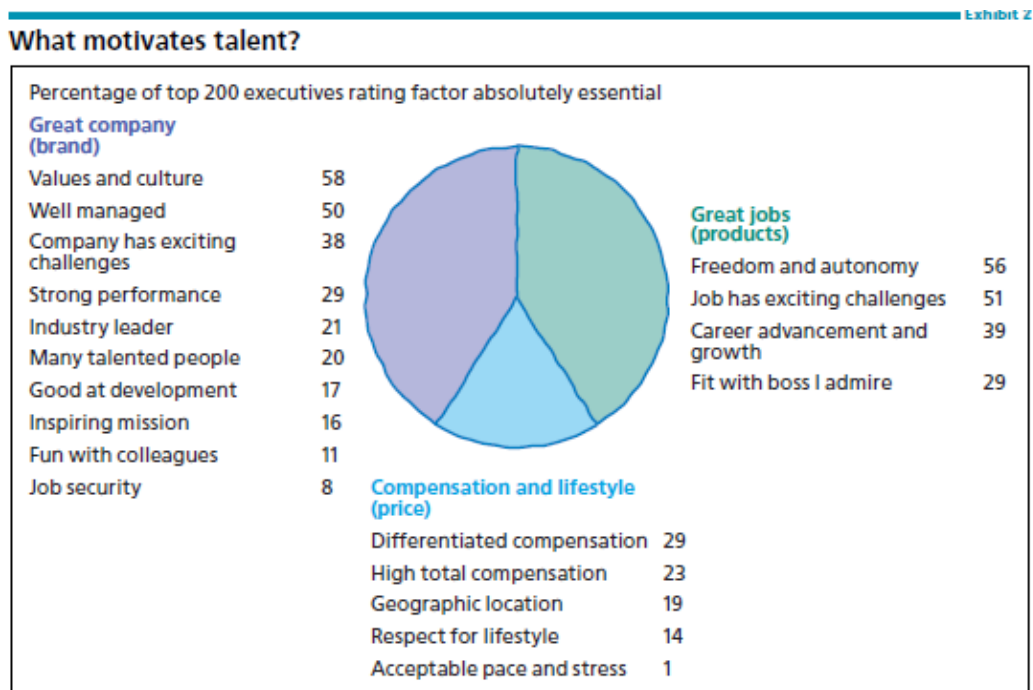
Os métodos de desenvolvimento de talentos citados por Berger e Berger (2004), são: *on-the-job coaching/mentoring*, reunião da equipe sobre problemas regulares, projetos individuais especiais, *job rotation*, forças-tarefa, cursos *in company* (inclusive os *e-learning*), cursos externos (inclusive os *e-learning*), leitura orientada, ministrar cursos, ter o acompanhamento de um *Coach* e ou psicólogo, atividades extracurriculares.

As organizações identificam nos indivíduos as características necessárias para o seu *talent pool* e, em seguida, oferecem experiências para o seu desenvolvimento. Há evidências de que organizações de destaque adotam o desenvolvimento de lideranças como parte da cultura e os líderes estão ativamente envolvidos nesse processo (TARIQUE; SCHULER, 2010).

Esse envolvimento de todos e, principalmente, das lideranças na organização é importante na GT, pois independentemente de a economia estar em crise ou em ascensão, as melhores pessoas são sempre demandadas (MITCHELL *et al*, 2001). Os profissionais, atualmente, estão mais orientados por objetivos, são autoconfiantes, valorizam o equilíbrio entre vida e trabalho, exigem flexibilidade, são bem informados e agem com o “modelo mental da mobilidade”. Isto é, estão sempre dispostos a mudar de emprego sempre que a proposta for interessante para eles. Esse modelo mental de mobilidade combinado com a turbulência econômica torna a GT ainda mais desafiadora, principalmente, no que se refere às estratégias e ações de retenção de talentos (BERGER; BERGER, 2004). Os líderes e gestores precisam desenvolver um entendimento a respeito dessa movimentação de profissionais no mercado (STEEL *et al*, 2002).

No âmbito da retenção de talentos, a pesquisa da McKinsey, *The War for Talent*, de 1998, disponibilizou uma lista de fatores que motivam os Talentos. Estes que podem ser vistos na Ilustração 6.





**Ilustração 6 - Fatores Motivacionais dos Talentos**

Fonte: Chanber *et al* (1998, p.50).

Os fatores de retenção são apresentados na Ilustração 6 em forma de porcentagem de acordo com o que os 200 executivos respondentes consideraram como mais relevantes. Embora, tenham alguns aspectos tangíveis que corroborem para a decisão do profissional por sair ou permanecer na empresa, os principais fatores motivacionais dos Talentos são intangíveis, tais como os valores, cultura da organização, autonomia, liberdade e desafios.

Na perspectiva de Mitchell *et al* (2001), uma série de “*on-the-job*” e “*off-the-job*” fatores devem ser considerados no desenvolvimento do plano de ações de retenção. De fato, os fatores que atraem as pessoas para uma organização são diferentes dos que as fazem permanecer (BERGER; BERGER, 2004). Por exemplo, as recompensas tangíveis influenciam as pessoas a entrarem na empresa, mas são as intangíveis que as encorajam a ficar, tal como pode ser visto no Quadro 12.

**Quadro 12 - Principais Fatores de Atração e Retenção de Talentos**

Atração	Retenção
Salário competitivo e benefícios	Desenvolvimento das competências dos empregados
Oportunidade de crescimento	Entendimento sobre as necessidades específicas e únicas dos talentos e pessoas de alta-performance
Equilíbrio entre vida e trabalho	Plano de remuneração competitivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Um competitivo pacote de benefícios de aposentadoria;</li> <li>Recompensa de acordo com a performance individual</li> </ul>	Alinhamento dos programas de RH em função dos objetivos do negócio

Reconhecimento pelo trabalho realizado	Transparência quanto ao que a empresa espera dos empregados e ao que os empregados podem esperar da empresa
--	---

Fonte: Adaptado de Berger e Berger (2004, p. 402).

Uma estratégia inovadora de retenção de talentos vem sendo defendida por Frank *et al* (2004) e se refere ao treinamento da liderança e da equipe para a retenção de talentos. Nessa perspectiva todos os funcionários precisam ser defensores da retenção e do engajamento, incentivando os demais colegas a permanecerem na organização e a construir um clima de confiança e de alto desempenho. Esses autores defendem a inovação para tentar manter a organização a frente das tendências demográficas e manter as pessoas no trabalho o maior tempo possível e altamente engajadas e produtoras.

O foco constante na dinâmica interpessoal, relacional, social e da equipe em que o empregado está inserido pode ajudar a compreender as razões que motivam a saída ou permanência dos empregados. Além disso, é importante observar a diferença cultural, haja vista, que trabalhos realizados em diferentes países trazem resultados diferentes conforme análise da produção acadêmica sobre rotatividade realizada por Holtom et al, 2008. Há estudos que mostram que a cultura modera a relação entre satisfação no trabalho e rotatividade, sendo mais forte em culturas individualistas do que coletivistas (THOMAS; AU, 2002 *apud* HOLTOM et al, 2008).

Hausknecht *et al* (2009) fizeram uma revisão da literatura que resultou na categorização de doze itens que representariam os principais fatores de retenção citados nos trabalhos analisados por eles. Para validar essa relação de fatores, aplicaram uma pesquisa com 34.842 empregados de um conglomerado turístico nos Estados Unidos, obtendo 87,7% de resposta. Nessa pesquisa os profissionais foram questionados a respeito dos dois principais fatores de retenção na opinião deles. O resultado condensado dessa pesquisa consta na Tabela 14, sendo que os fatores estão expostos de acordo com a quantidade de respostas.

**Tabela 14 - Fatores de Retenção de Talentos**

<b>Fator de Retenção</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>
<b>Satisfação no trabalho</b>	<b>12640</b>
<b>Recompensas Extrínsecas</b>	<b>10256</b>
<b>Fator Relacional</b>	<b>8321</b>
Comprometimento Organizacional	4328
Prestígio Organizacional	3149
Falta de alternativas	2428
Investimentos	2286
Oportunidades de Crescimento	2053
Localização	2037
Justiça Organizacional	1856
Modalidades Flexíveis de trabalho	1757
Influências não relacionadas ao trabalho	841

Fonte: Adaptado de Hausknecht *et al* (2009).

Na lista apresentada na Tabela 14, pode-se verificar que os principais fatores de retenção, são, predominantemente, intangíveis. A perspectiva da teoria do equilíbrio de March e Simon citada por Hausknecht *et al* (2009), sugere que os empregados são mais dispostos a permanecer na organização quando estão satisfeitos com seus empregos e acreditam que há poucas oportunidades no mercado.

Nesta subseção sobre o Sistema de Gestão de Talentos, não se teve a intenção de alocar as práticas dentro dos paradigmas inclusivo ou exclusivo da GT. Mas, foi possível verificar uma predominância de aspectos diferenciadores no discurso apresentado pela literatura sobre identificação, desenvolvimento e retenção de talentos.

Na seção de Talentos e GT no campo da Gestão, foi realizado um levantamento da produção acadêmica destes temas. Buscou-se com isso atender ao primeiro objetivo específico desta dissertação que consistiu em constatar as definições destes conceitos no campo da gestão (Quadros 8 e 10). Constatou-se que, embora seja um tema antigo, ele é emergente e ainda impreciso. Inferiu-se que isto se deve à sua fluidez, sendo ora relacionado a fatores intrínsecos do indivíduo e ora à sua entrega para a organização. Da mesma forma, pode-se verificar que nas categorias de GT, o talento é considerado de forma exclusiva ou inclusiva, na primeira dependendo de sua performance, potencial ou sua posição hierárquica e, na segunda, dependendo do enfoque da organização, sendo ele humanista ou sistêmico.

A análise desta literatura permitiu verificar um avanço no que se refere à definição conceitual de Gestão de Talentos, que se consolidou ao longo do período analisado como uma configuração de práticas para gerenciar os talentos na organização. Por fim, foram analisadas

práticas do Sistema de GT relacionadas à identificação, desenvolvimento e retenção dos talentos, nas quais se pode observar um discurso voltado para o paradigma da diferenciação no qual estes seriam considerados fonte de vantagem competitiva.

Na próxima seção consta uma síntese do referencial teórico desta dissertação, trazendo as principais contribuições de cada assunto abordado. Além disso, estes temas foram analisados conjuntamente, de maneira a relacioná-los.

### **3.4 Síntese do Referencial Teórico**

Para abordar o tema Gestão de Talentos, visando relacionar a produção acadêmica com a aplicação prática dos conceitos, inicialmente contextualizou-se o campo da Gestão de RH e da Gestão Estratégica de RH. Em seguida, procedeu-se a uma análise da produção teórica sobre os conceitos de Talento e GT.

Esse referencial teórico demonstrou que a GERH pode ser analisada como um subdomínio da GRH (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2008; WRIGHT; BOSWELL, 2002) e que pode ser analisada a partir de três abordagens: universalista, contingencial e configuracional (LEGNICK HALL, 1999). Os fundamentos dos estudos sobre GERH advêm de teorias macro sobre a organização, tais como: teoria institucional, comportamental, sistemas, RBV, agência, entre outras (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Na literatura de GERH apresentada neste estudo, foi possível observar um discurso voltado para a análise de performance, principalmente, da relacionada ao capital intelectual, em que o alinhamento do comportamento dos indivíduos às estratégias organizacionais pode gerar melhores resultados.

Neste sentido, entende-se que a questão da GT pode enquadrar-se nas teorias sobre GERH em uma abordagem contingencial e configuracional. Suas bases teóricas, macro-organizacionais, podem estar relacionadas com várias das teorias acima citadas por Wright e McMahan (1992), mas considerou-se que a RBV se aplica adequadamente ao caráter deste estudo. Isto porque as pessoas talentosas podem ser consideradas recursos escassos, raros e de alto valor para a estratégia da organização.

A questão dos Talentos foi abordada, inicialmente, de modo geral nas várias áreas do

conhecimento, até chegar ao campo da gestão. Analisando a produção acadêmica sobre talento nas áreas de maior publicação sobre o tema e nos textos mais citados, pôde-se verificar que se trata de um conceito inferido e, portanto, impreciso, não tendo se encontrado um consenso sobre sua definição (TERMAN, 1954; WILLIAMS; REILLY, 2000). Entretanto, identificou-se algumas características semelhantes para o termo nas diversas áreas temáticas consideradas, quais sejam: está relacionado à diferenciação, apresenta indicativos precoces nos indivíduos, é restrito a uma parcela pequena de pessoas na sociedade, é particular a um domínio específico.

Na literatura de gestão, foi possível verificar que há poucos artigos que se dedicam a trazer alguma definição conceitual para esses termos, predominando as menções seguidas de adjetivos e palavras cognatas. A produção acadêmica de origem nacional sobre este assunto é reduzida, frente à internacional e consta predominantemente em anais de eventos. Foi possível observar que no Brasil a maioria dos textos se remete ao talento enquanto jovem, e no exterior, são os profissionais experientes ou de posições-chave, como altos executivos, que são considerados os mais talentosos.

Diante das considerações relativas ao conceito de Talento em diversas áreas do conhecimento e no âmbito da gestão, pode-se visualizar um padrão relacionado à sua fluidez e imprecisão. Esta última característica é percebida já que esse tema é pesquisado pelo menos desde 1923, com ascensão de publicações e citações nos anos 2000 na faixa de 800% e, ainda, não se tem um consenso sobre sua definição na literatura acadêmica consultada. A característica fluída pode-se ser explicada no campo da gestão pela ambiguidade na qual este pode ser considerado como atributo da pessoa ou sua entrega para organização. E nas diversas áreas do conhecimento, por ser considerado particular a um domínio específico.

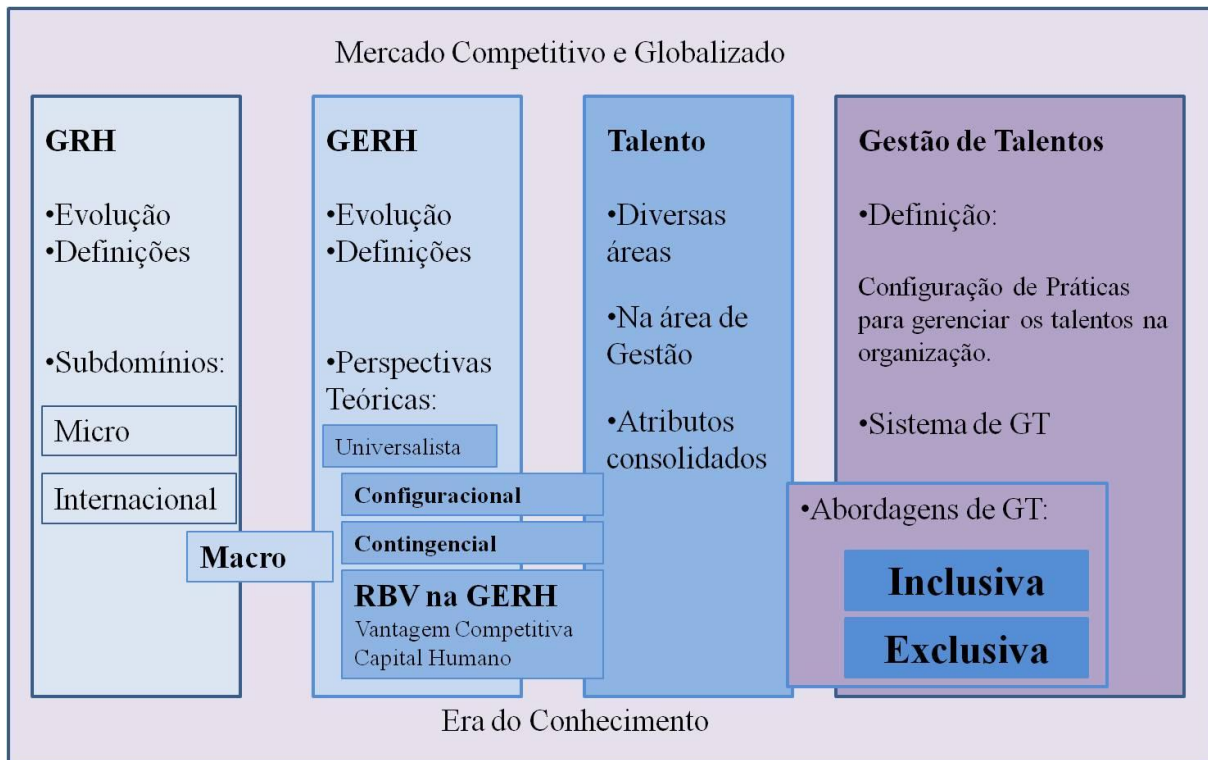
Analisaram-se também os trabalhos acadêmicos sobre Gestão de Talentos. Constatou-se que houve um avanço nesse campo teórico a partir de meados dos anos 2000. Em 2006, Lewis e Heckman constataram a imprecisão conceitual e a necessidade de pesquisas sobre GT. Os estudos posteriores trouxeram propostas de definições e foi possível observar um padrão conceitual nesta literatura caracterizando a GT como uma *configuração de práticas para gerenciar talentos nas organizações*.

Além da definição conceitual, também foi possível identificar abordagens ou categorias para a

GT, dependendo de sua orientação. Merece destaque as definições de GT como inclusiva ou a exclusiva (LEWIS; HECKMAN, 2006; ILES *et al*, 2010). Na primeira todas as pessoas são consideradas como talento, o que diferencia é o enfoque da organização, sendo ele humanista ou sistêmico. Na segunda, trabalha-se com a diferenciação e segmentação das pessoas de acordo com seu potencial, performance ou sua posição na organização. As práticas que configuram um Sistema de GT aparecem na literatura como voltadas para a identificação, desenvolvimento e retenção dos talentos. A respeito delas, pôde-se observar um discurso voltado para o paradigma da diferenciação no qual os talentos seriam considerados fonte de vantagem competitiva.

Nesse sentido, de tratamento do empregado, a GT pode se alinhar à GRH quando considera todos os empregados como talento, já que nessa área preza-se pela igualdade de tratamento, ou à GERH na medida em que atuem com a diferenciação da força de trabalho a partir da mensuração de resultados e práticas meritocráticas. Entretanto, na medida em que o enfoque organizacional for de destacar pessoas que contribuem mais e melhor com as estratégias organizacionais, a GT estaria alinhada à GERH. Esta perspectiva, relacionada ao enfoque da organização, é contingencial por que se admite que as estratégias seguem as mudanças de contexto, o que certamente demandará diferentes padrões de comportamento e a procura de perfis de talentos também diferenciados. Nesse caso, também se pode estabelecer uma relação positiva das práticas de GT com a RBV no que se refere ao direcionamento de recursos organizacionais em busca da vantagem competitiva (BARNEY, 1998; WRIGHT *et al*, 2001; HOSKISSON *et al.*, 1999).

Esse capítulo de referencial teórico possibilitou a compreensão do conceito de Talento, de teorias sobre GT e do contexto e dinâmica que relaciona esses temas com a GRH e a GERH. Portanto, cabe incorporar estas considerações ao modelo teórico inicialmente apresentado (Ilustração 2). Esta nova configuração é apresentada na Ilustração 7.



**Ilustração 7 - Contexto da Gestão de Talentos – Modelo Teórico**

Fonte: Elaborado pela Autora

Considerando o problema de pesquisa desta dissertação e a produção acadêmica ao longo dos 88 anos analisados pôde-se verificar o desenvolvimento de pesquisas e publicações sobre Talentos e GT. Porém, são poucos os textos que se dedicaram a construir ou discutir esta teoria. Não se pode afirmar assim, somente com os dados analisados neste estudo, se há suficiente ou insuficiente consolidação teórica sobre este tema, mas ao constatar a fluidez e imprecisão do conceito de Talento, é possível inferir que não há sentido em buscar uma definição única para o termo na academia. Considera-se que essa definição somente tem sentido, dentro de um domínio específico ou no seu contexto de uso, como por exemplo, aquela dada pela particularidade da organização em que será realizada a sua gestão. A singularidade do conceito de Talento para cada organização e o enfoque das abordagens de Gestão de Talentos configuram a sua relação teórica com a GERH. Isto pode explicar sua variabilidade, que é consequência da busca de alinhamento com a estratégia organizacional, a performance diferenciada e a vantagem competitiva.

A teoria condensada neste capítulo norteará o desenvolvimento e análise da fase empírica dessa dissertação. Para tanto, segue um capítulo no qual são explicitados os procedimentos metodológicos da pesquisa empírica. Culminando com a apresentação e análise dos resultados empíricos.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos deste estudo. Para isso, discute-se: o delineamento da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a população, amostra e técnicas adotadas para o levantamento e análise dos dados empíricos.

### 4.1 Delineamento da Pesquisa

Esse estudo tem o propósito central de identificar os conceitos de Talento e abordagens de GT adotados em um grupo de organizações atuantes no Brasil, relacionando-os com os achados da revisão de literatura deste tema. Isso permite a sua classificação no paradigma positivista da filosofia da ciência, o qual considera a realidade como externa, objetiva e que o conhecimento somente tem significado se for baseado em observações desse cenário (EASTERBY-SMITH *et al*, 1999).

De acordo com o objetivo principal desse estudo, pode-se caracterizá-lo como exploratório e descritivo (SAMPIERI *et al*, 2006). Inicialmente, é exploratório, haja vista, que o levantamento prévio da literatura demonstrou que a questão dos talentos no campo da gestão ainda é imprecisa e pouco desenvolvida (LEWIS; HECKMAN, 2006). Descritivo, porque se objetivou coletar informações sobre a literatura e as organizações que praticam a GT, as quais foram analisadas e descritas nesse relatório de pesquisa. A abordagem descritiva, entre outras, é considerada apropriada para as pesquisas sociais e de comportamento organizacional. Sendo indicada para estudos formais e estruturados que tenham o objetivo de descrever fenômenos ou características, estimar proporções e relacionar diferentes variáveis de uma população (SELLTIZ *et al*, 1987).

Os dados empíricos utilizados são de origem secundária, tendo sido captados de forma direta por meio de uma *survey* mais ampla, realizada anualmente pelo grupo de pesquisa de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações sediada na FEA-USP. Foram utilizados dados de 2010, já que nesse ano foram inseridas, neste instrumento de pesquisa, questões específicas sobre Gestão de Talentos. Essa base de dados foi elaborada, portanto, a partir da técnica de levantamento, que é adequada para obter informações de um conjunto



definido de pessoas, ou de uma população (EASTERBY-SMITH *et al*, 1999). Os dados foram coletados em um questionário contendo questões demográficas e atitudinais de uma população específica, isto é, de empresas que desejam se destacar pela qualidade do clima organizacional e da sua gestão de RH.

Após coletados, os itens de formação de perfil e categorização das abordagens adotadas pelo grupo de empresas foram analisados quantitativamente, por meio de estatística descritiva. Já os dados provenientes das questões abertas, tais como definição de Talento e diretrizes estratégicas organizacionais e de RH, foram analisados com base em técnicas de análise de conteúdo.

#### **4.2 Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Segundo Easterby-Smith *et al* (1999), o formulário é amplamente usado em trabalhos que utilizam a técnica de levantamento ou *survey*. Utilizou-se o questionário adotado na *survey* realizada com a metodologia do grupo de pesquisa de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações sediado na FEA-USP. Este grupo coleta, anualmente, dados de empresas que pretendem ser reconhecidas pela qualidade do seu ambiente de trabalho e de suas práticas de GRH. Esse instrumento foi pré-testado no trabalho de Veloso *et al* (2007) publicado nos anais do EnANPAD. Para este estudo foi considerada a edição de 2010 dessa pesquisa, que teve como tópico especial a Gestão de Talentos e contou com a participação de 541 empresas.

O questionário adotado nesta pesquisa é composto, predominantemente, por perguntas fechadas, além das quais foram acrescentadas, no ano de 2010, cinco questões abertas voltadas para a GT. Foram selecionadas e analisadas sete questões abertas e 46 questões fechadas que se relacionavam diretamente com os objetivos propostos nesta dissertação. As questões abertas puderam ser preenchidas livremente até o limite de uma página. A seleção de questões para este estudo pode ser visualizada no Anexo A.

As questões selecionadas (Anexo A) podem ser classificadas em quatro categorias, são elas: (1) Perfil das empresas e dos empregados; (2) Diretrizes Estratégicas Organizacionais e de RH; (3) Programa Formal de GT; (4) Definições de Talento. Estas estão sintetizadas no

## Quadro 13.

**Quadro 13 - Síntese da Classificação das Questões Seleccionadas como Dados Empíricos deste Estudo**

<b>Classificação</b>	<b>Questões</b>
Perfil das empresas e dos empregados	Questões Fechadas sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas: setor, faturamento;</li> <li>• Empregados: gênero, escolaridade, faixa etária e tempo de casa.</li> </ul>
Diretrizes Estratégicas Organizacionais e de RH	Questões Fechadas sobre: formalização das diretrizes estratégicas organizacionais e de RH Questões Abertas sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretrizes Estratégicas Organizacionais: missão, visão e valores;</li> <li>• Diretrizes Estratégicas de RH.</li> </ul>
Programa Formal de GT	Questões Fechadas sobre: práticas e tempo de existência do programa formal de GT
Definições de Talento	Questão Aberta sobre: a definição de talento para cada empresa.

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 4.3 População e Amostra

O objetivo central desse estudo implica uma unidade de análise representada pelas organizações, seu perfil, diretrizes de GRH e práticas de GT. A população deste estudo é composta por empresas atuantes no Brasil, que buscam reconhecimento por sua avançada gestão de RH e qualidade do ambiente de trabalho. As empresas se inscrevem voluntariamente para participar da *survey* e têm que atender a dois critérios: contar com, no mínimo, 100 empregados na ocasião da pesquisa e estar operando no mercado há mais de cinco anos.

Portanto, constata-se que a amostra é do tipo não-probabilística e por conveniência, pois é composta pelas organizações que se inscreveram voluntariamente na pesquisa que disponibilizou os dados para este estudo. Segundo Sampieri *et al* (2006), este é um tipo de amostra aleatória em que o pesquisador formula conclusões sobre espécimes que chegam casualmente às suas mãos. Considerando a edição de 2010 da pesquisa adotada, pôde-se contar com, 541 empresas respondentes. As respostas foram fornecidas por escrito por um empregado da área de RH designado por cada empresa participante. A caracterização das organizações amostradas consta em forma agregada na seção de Apresentação e Análise dos Resultados, atendendo às normas do banco de dados recebido, não foram identificados e nem citados nomes de empregados respondentes ou das empresas participantes.

#### 4.4 Técnicas de Análise

Os dados empíricos coletados foram gerados por questões do tipo fechada ou aberta. Portanto, a forma de análise foi distinta, sendo analisados por meio de estatística descritiva os resultados das questões fechadas e, por análise de conteúdo, as questões abertas.

Este estudo contém um objetivo específico relacionado ao perfil das empresas respondentes e à abordagem de GT adotada por elas. Como estas questões eram fechadas, foi necessário realizar uma fase de análise quantitativa usando a estatística descritiva com contagem de frequência simples e relativa (SAMPLIERI *et al*, 2006). Para isso, estratificou-se as respostas, com o auxílio do *software* Excel, analisando descritivamente as categorias de empresas quanto à existência (ou ausência) de um programa formal de GT e às abordagens adotadas, inclusiva ou exclusiva (ILES *et al*, 2010).

Os dados empíricos gerados por questões abertas e os teóricos foram recolhidos da literatura e analisados por meio de análise de conteúdo. Como opção metodológica, este método foi prioritariamente desenvolvido tendo como referência Bardin (1977), que o define da seguinte maneira:

Análise de Conteúdo: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 44).

O método da análise de conteúdo aplicado neste estudo ocorreu por meio das etapas propostas pela autoria acima citada, as quais se encontram sintetizadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Síntese do Método de Análise de Conteúdo

Processo	Etapas	Fases	Itens
Organização da análise	Pré-análise		Definir: objetivos a serem alcançados, documentos a serem analisados e os indicadores que fundamentam a interpretação final
	Exploração do material		Aplicação das decisões tomadas na fase anterior
	Tratamento dos resultados obtidos e interpretação		Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens) permitem estabelecer quadros, tabelas e gráficos
Descrição	Codificação	Recorte	Unidade de registro Unidade de contexto
		Regras de enumeração	Análise qualitativa: identificar a presença do termo no conteúdo analisado Análise quantitativa: verificar a frequência do termo no conteúdo analisado
		Categorização	Inventário
	Classificação		Processo por caixas (categorias pré-concebidas com base na literatura) ou por acervo (categorias criadas a partir dos resultados analisados)
	Índices para computadores		
	Inferência	Polos da Análise	
Variáveis de Inferência			Hábitos linguísticos do emissor
Técnica: Análise da Expressão		Indicadores Léxicos (índices acerca do vocabulário, isto é, do acervo de palavras utilizadas pelos emissores analisados)	“TTR, <i>Type Token Ratio</i> - este indicador mede a variedade (ou pobreza) do vocabulário calculando a razão entre o número de palavras diferentes sobre o número total de palavras. [...] Quanto maior for o resultado, maior é a variedade, diversidade ou riqueza vocabular que o texto manifesta.” (BARDIN, 1977, p.246)
			“Quociente de gênero gramatical: a relação relativa dos substantivos, verbos, adjetivos, advérbios, num dado texto é aplicada sob variadas formas. [...] Verbos + Advérbios / substantivos +adjetivos - O estilo é considerado dinâmico se o quociente for superior a 1 ou descritivo se for inferior a 1.” (BARDIN, 1977, p.247)
		Núcleo lexical: formas comuns a todos os locutores	
Interpretação	A significação concedida às características encontradas		Efeitos da mensagem

Fonte: Elaborado com base em Bardin (1977).

O primeiro processo consiste na organização da análise e abrange as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e interpretações (Quadro 14). Na etapa de pré-análise, as questões que constam no Anexo A foram organizadas em uma planilha Excel, excluindo-se os nomes das empresas respondentes para garantir o anonimato delas. Esta

planilha foi inserida no *software* de análise qualitativa, NVivo versão 10, a fim de que se pudesse analisar estes dados com auxílio de um meio eletrônico, assegurando objetividade e confiabilidade para este processo. Nesse método de análise espera-se atingir os objetivos específicos propostos neste estudo, excetuando-se o primeiro que foi referente à revisão de literatura. Para tanto, os resultados foram categorizados e, a partir deles foram produzidos indicadores léxicos para análise de sua expressão. Posteriormente, foram apresentados em forma de tabelas, quadros ou gráficos.

Para a descrição dos resultados foram desenvolvidas as etapas de codificação e categorização. A primeira ocorreu a partir do estabelecimento do recorte, isto é, a definição das unidades de registro e de contexto. Em seguida, foram descritas as regras de enumeração. Para Bardin (1977), a codificação trata do processo que transforma sistematicamente os dados brutos em unidades agregadas, caracterizando o conteúdo. Neste estudo, a “palavra” foi selecionada como a unidade de registro (o que se conta). Ela correspondeu ao segmento de conteúdo considerado como unidade de base para a categorização e contagem frequencial. As frases das respostas selecionadas foram tomadas como contexto, para a compreensão e codificação da unidade de registro.

A regra de enumeração, ou seja, como ocorreu a contagem da unidade de registro, foi adotada de maneira a verificar a presença e a frequência da palavra selecionada. Bardin (1977) denomina estas duas formas de enumeração como abordagem quantitativa e qualitativa. Na abordagem qualitativa da fase de enumeração (Quadro 15), utilizou-se o *software* NVivo 10, tendo sido aplicada a ferramenta *Text Search* em busca da presença das palavras *Talento(s)* ou *Talent* nas respostas das questões selecionadas. Neste caso, foram selecionadas as questões abertas relacionadas às diretrizes estratégicas da organização (missão, visão e valores) e as da área de RH. A partir destes resultados, pôde-se analisar a árvore de palavras em que cada termo ocorre, verificando o contexto em que está inserido. Dessa forma, constatou-se a presença (ou ausência) do termo selecionado no contexto estratégico das empresas respondentes.

Em seguida, partiu-se para a abordagem quantitativa desta fase (Quadro 15), em que, ainda com o suporte do NVivo 10, empregou-se a ferramenta de *Word Frequency*, que faz a leitura de todas as respostas da questão específica que foi selecionada, apresentando a frequência de palavras que lá constam em uma planilha Excel. Nesta fase, a questão selecionada foi do tipo

aberta, na qual as empresas respondentes puderam declarar o que é Talento para elas. A partir da listagem de palavras que compõem as respostas analisadas pôde-se verificar a frequência das palavras selecionadas como unidade de registro deste estudo, bem como de atributos relacionados a Talentos citados nas respostas analisadas. Com essa abordagem, foi possível observar as definições de talento declaradas e praticadas pelas empresas respondentes e compará-las com os achados da revisão de literatura sobre Talento e GT no campo da gestão de forma a atender ao objetivo principal deste estudo.

A listagem de principais termos encontrados na literatura sobre Talento consta na Tabela 13 no capítulo de referencial teórico, junto ao método utilizado para a sua composição, na seção da revisão de literatura deste tema. Cabe esclarecer que, para esta lista, foi considerado o texto completo e não exclusivamente os parágrafos que tivessem algum conceito de Talento. Isto ocorreu porque os artigos são disponibilizados na extensão pdf e o *software* utilizado não está apto a fragmentar esse tipo de arquivo. Portanto, nessa listagem constam termos utilizados quando o assunto abordado é Talento ou GT, ainda que não sejam definições conceituais para tal. A etapa de codificação do processo de descrição dos resultados está detalhada no Quadro 15.

**Quadro 15 - Detalhamento da Etapa de Codificação dos dados Empíricos**

Etapa	Fases	Unidades			Objetivo da Fase	Abordagem	Itens Selecionados
Codificação	Recorte	Unidade de Contexto	Frase	Respostas às questões do Anexo A	-	-	Anexo A
		Unidade de Registro	Palavra	Talento(s) / <i>Talent</i>	-	-	
	Regras de Enumeração (o modo de contagem)	Unidade de Registro (o que se conta)	Palavra	Talento(s) / <i>Talent</i>	Verificar a presença da palavra selecionada como unidade de registro no contexto analisado.	“Abordagem qualitativa, recorre a indicadores não frequenciais susceptíveis de permitir inferências.” (BARDIN,p.140)	Questões Abertas do Anexo A referentes à Missão, Visão, Valores e Diretrizes Estratégicas de RH.
				Talento(s) / <i>Talent</i> ou atributos que caracterizam este termo	Verificar a frequência da palavra selecionada como unidade de registro no contexto analisado.	“Abordagem quantitativa funda-se na frequência de aparição de determinados elementos da mensagem.” (BARDIN,p.140)	Questão Aberta do Anexo A referente à definição de Talento para cada empresa respondente. Textos sobre Talentos (Tabela 13)

Fonte: Elaborado pela Autora

A etapa de categorização pode ser definida como:

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos. (BARDIN, 1977, p.145).

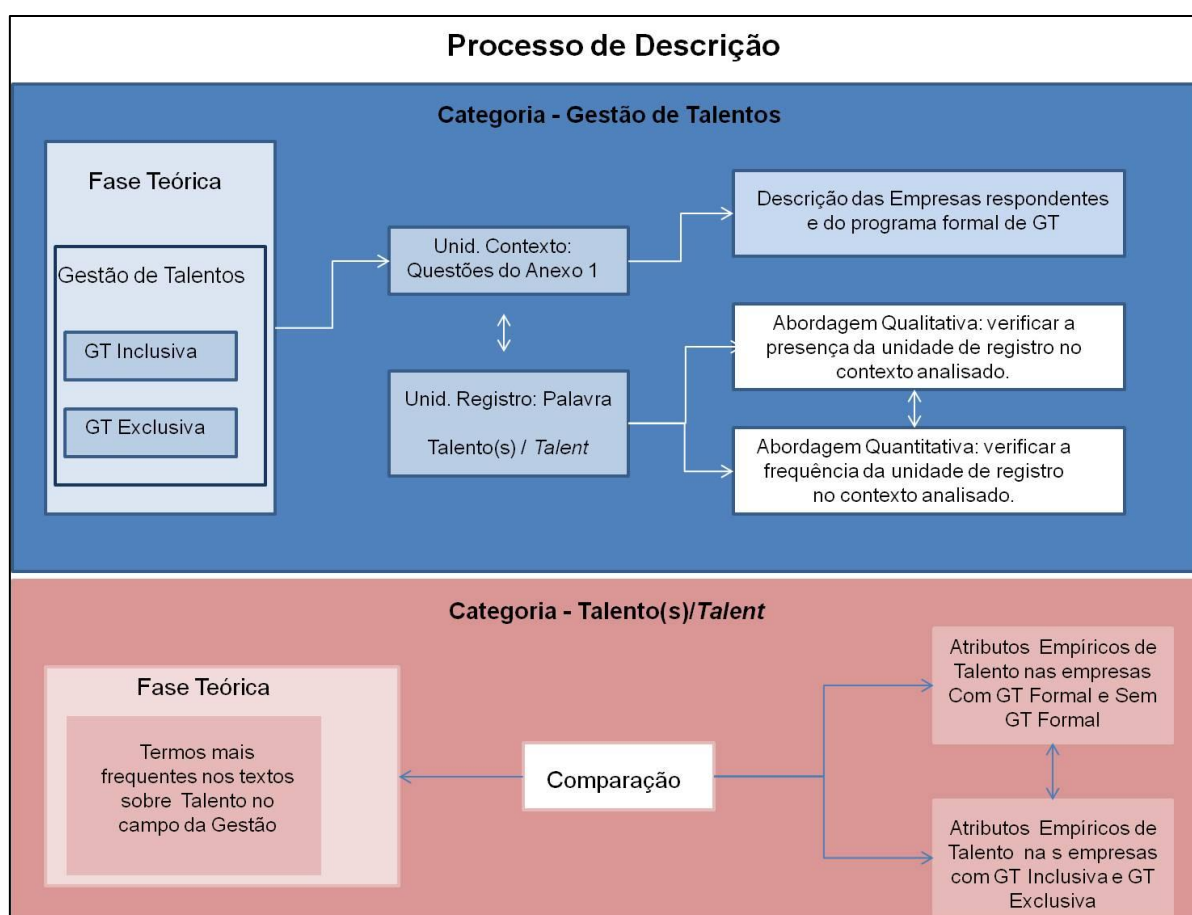
Esta etapa foi desenvolvida a partir das fases de inventário, de índices para computadores e da classificação. Para o inventário, foram isolados os elementos, isto é, as respostas das questões selecionadas foram analisadas para identificar as características que permitiriam categorizá-las em grupos. Na segunda fase, utilizou-se os recursos do *software* NVivo que produziram índices, tais como palavras utilizadas e as mais frequentes dentro do conteúdo analisado. Foram utilizados os recursos de: *Text Search* - utilizado para buscar um termo específico, e *Word Frequency* – utilizado para contar a frequência das palavras no conteúdo analisado.

Na última fase da etapa de categorização executou-se a classificação das palavras (unidade de registro). Ela ocorreu segundo o sentido destas unidades, com emparelhamento dos sinônimos e sentidos próximos, isto é, o critério adotado foi o léxico na perspectiva da Bardin (1977). A descrição analítica, de acordo com esta autora, permitiu também a classificação por temas em uma unidade de significação complexa, na qual a unidade de significação emergiu dos textos analisados a partir de critérios relativos à teoria que serviu de guia. *A priori*, considerou-se como categorias de análise do tipo “caixa” as que surgiram do referencial teórico deste estudo tal como:

- a) Gestão de Talentos: Com GT Formal; Sem GT Formal, GT Inclusiva, GT Exclusiva (Quadro 9; Quadro 11);
- b) Talento: Termos mais citados na Literatura de Talento(s)/*Talent* (Tabela 13).

A categoria de Gestão de Talentos foi utilizada como caracterizadora de quatro grupos de organizações respondentes: Sem GT Formal, Com GT Formal, GT Inclusiva e o de GT Exclusiva. Uma vez, criados estes grupos, para as demais análises foram consideradas estas categorias a fim de encontrar semelhanças ou discrepâncias dos dados empíricos que estavam sendo analisados em comparação aos achados teóricos da fase de revisão da literatura.

As respostas relativas à definição de Talento para cada empresa participante da pesquisa (Anexo A) também foram categorizadas. Os termos mais frequentes na literatura de Talento foram apresentados neste estudo como resultado teórico na Tabela 13. Essa categoria foi utilizada como comparação com os dados empíricos relativos à pergunta selecionada. A interpretação dos resultados encontrados deu origem a duas categorias do tipo acervo (BARDIN, 1977). Isto é, que emergiram *a posteriori*. São elas: a de atributos identificadores e a de qualificadores de talento. A representação do processo de descrição consta, a seguir, na Ilustração 8.



**Ilustração 8 - Representação do Processo de Descrição da Análise de Conteúdo dos Dados Empíricos**  
Fonte: Elaborado pela Autora.

Encerrada o processo de descrição, iniciou-se o de inferência. Ele foi realizado em três etapas: polo de análise, variáveis de inferência e técnica de análise da expressão (BARDIN, 1977). Os polos de análise selecionados foram: o emissor e a mensagem. O primeiro se refere às empresas respondentes e suas categorias. O último se refere ao significante das questões abertas, isto é, à forma com que foram escritas e não ao significado destas. Para tanto, foram consideradas as questões referentes à definição de Talento e às diretrizes estratégicas



organizacionais e de RH. De acordo com a autora supracitada, estes elementos se complementam porque a mensagem exprime ou representa o emissor.

A variável de inferência esperada com essa análise é a caracterização dos hábitos linguísticos do emissor, isso pode ser expresso a partir de indicadores léxicos que demonstram o estilo do texto, as palavras mais utilizadas e a variedade do vocabulário (BARDIN, 1977). Portanto, foi verificado se o termo talento foi mencionado nas diretrizes estratégicas, bem como foram analisadas as palavras mais frequentes nas definições de Talento declaradas pelas empresas respondentes.

Neste grupo de respostas, relativas às definições empíricas de Talento, foi aplicada a técnica de análise da expressão. A partir da qual se utilizou indicadores léxicos para compreender a ordem formal, isto é, os significantes e a sua organização no conteúdo apresentado (BARDIN, 1977). Para tanto, após a contagem das palavras das respostas empíricas, selecionou-se uma amostra com os termos que apresentaram frequência relativa igual ou maior que 0,10. Com essa amostra partiu-se para a categorização dos termos encontrados de acordo com a frequência e classe gramatical à qual pertenciam. Isto permitiu calcular três indicadores léxicos: o Quociente de Gênero Gramatical, que aponta se o conteúdo é de teor descritivo ou dinâmico e o TTR, indicador que mede a variedade do vocabulário utilizado, além do o núcleo lexical, que mediu as palavras que constaram em todas as categorias analisadas. Esse procedimento foi construído em três tabelas subsequentes e complementares, apresentadas no próximo capítulo.

Os resultados gerados possibilitaram refletir sobre a forma dos conceitos empíricos apresentados. O método de análise de conteúdo culminou com o processo de interpretação. No qual, segundo Bardin (1977), foram identificadas as características principais do conteúdo, por meio dos efeitos da mensagem analisada, que resultou no índice de núcleo lexical (geral e empírico). A consolidação dos termos considerados como núcleo lexical empírico geral deu origem às categorias de análise *a posteriori*, isto é, aos atributos de talento propostos como resultado desta dissertação.

Após terem sido detalhados todos os processos da seção de técnicas de análise deste capítulo de metodologia, optou-se por encerrá-lo com uma representação geral da pesquisa realizada neste estudo. Para isso, foram expostos, no formato da Matriz de Mazzon (Ilustração 9), os objetivos do estudo e a metodologia aplicada para atingi-los. Este instrumento se mostrou

relevante para a pesquisa em administração devido à transparência e organização configuracional que denota para a proposta de investigação (TELLES, 2001).

Objetivos		Referencial Teórico	Pontos de Investigação	Coleta de Dados	Análise dos Dados	Resultado Esperado	Apresentação do Resultado
Geral	Específicos						
<p><b>Problema de Pesquisa</b></p> <p>A diversidade conceitual sobre Talento e as variadas orientações sobre a sua gestão na academia e nas organizações refletem uma insuficiente consolidação teórica deste tema? Faz sentido definir um conceito único para Talento no campo da gestão? Ou os diferentes entendimentos acerca dessa questão são inerentes a um contexto de busca pela vantagem competitiva e alinhamento às distintas diretrizes estratégicas de RH de cada organização?</p>							
<p><b>Analisar os conceitos de talento e gestão de talentos na produção acadêmica de Administração e a sua utilização no meio corporativo.</b></p>	<p>Pesquisar e elencar definições de Talento e de GT propostas na literatura acadêmica específica nacional e internacional</p>	<p>Talento em Diversas Áreas do Conhecimento</p> <p>Talento em Gestão</p> <p>Gestão de Talentos</p>	<p>Conceito de Talento</p> <p>Conceito e abordagens de GT</p>	<p>Revisão de Literatura</p>	<p>Detalhes da Revisão da literatura de GT</p>	<p>Categorias de análise teórica sobre Talentos em Administração e Gestão de Talentos</p>	<p>Capítulo de Referencial Teórico</p>
	<p>Caracterizar empresas que declaram exercer práticas de GT de acordo com a abordagem por elas executada</p>	<p>Gestão de Talentos</p>	<p>Adoção de um programa formal de GT; Características do Programa Formal de GT; Informações de perfil das empresas.</p>	<p>Survey</p>	<p>Estatística descritiva</p>	<p>Conjunto de empresas que adotam um programa formal de GT; Perfil das empresas que tem programa formal de GT de acordo com as abordagens adotadas</p>	<p>Tabela/gráfico com a quantidade de empresas que adotam ou não um programa formal de GT</p>
	<p>Verificar a presença da questão dos Talentos nas diretrizes estratégicas e de RH declaradas pelas empresas analisadas</p>	<p>GRH e GERH</p> <p>Talento e Gestão de Talentos</p>	<p>Definição de Missão, Visão, Valores e Diretrizes estratégicas de RH de cada empresa (questão aberta)</p>	<p>Survey</p>	<p>Análise de conteúdo com suporte do <i>software</i> Nvivo</p>	<p>Uso do termo talento nas diretrizes estratégicas e de RH das empresas</p>	<p>Tabela com a ocorrência da palavra Talento(s) / <i>Talent</i> nas diretrizes estratégicas</p>
	<p>Analisar as definições de Talento adotadas pelas empresas selecionadas</p>	<p>Talento e Gestão de Talentos</p>	<p>Definição de Talento para cada empresa (questão aberta)</p>	<p>Survey e Revisão da Literatura</p>	<p>Análise de conteúdo com suporte do <i>software</i> Nvivo</p>	<p>Categorias de Análise Empírica</p>	<p>Tabela com os termos mais frequentes nos textos analisados e nas definições empíricas de Talentos</p>

**Ilustração 9 - Representação da Pesquisa desenvolvida neste Estudo.**

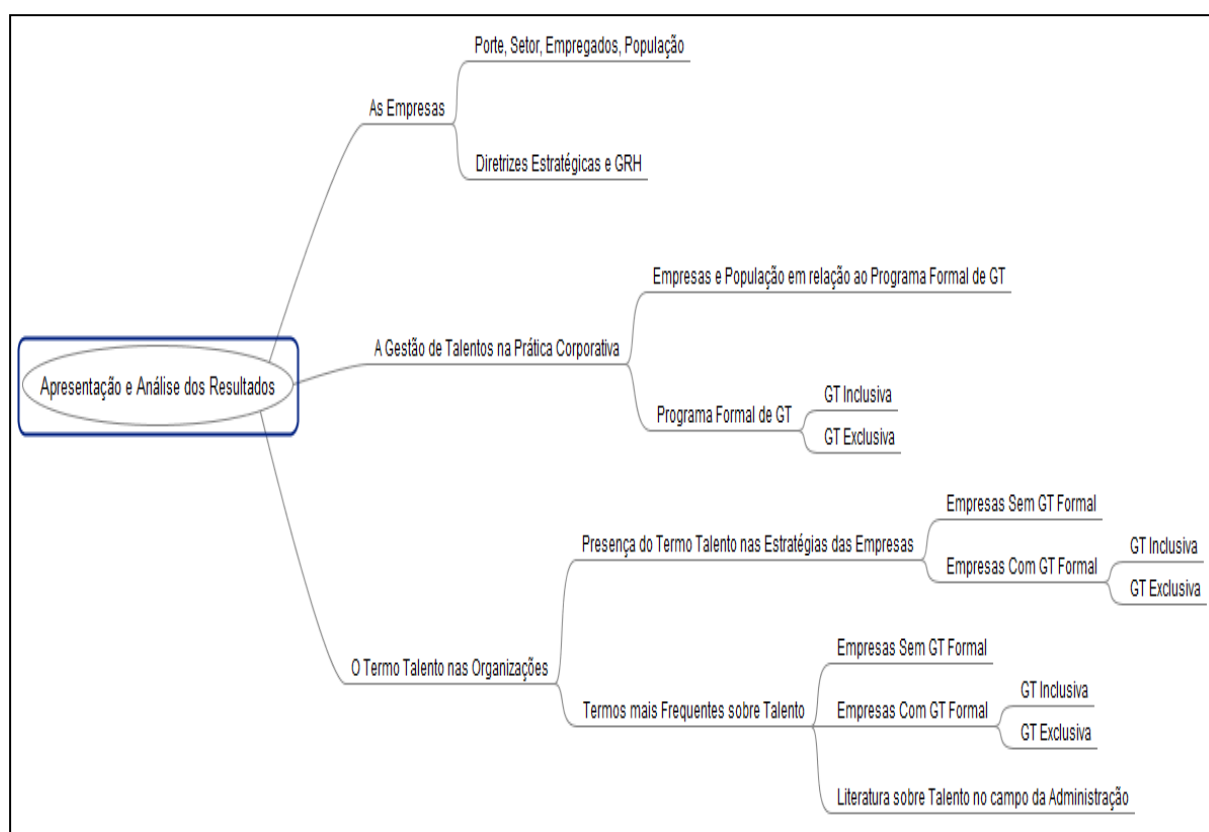
Fonte: Elaborado pela Autora com base na Matriz de Mazzon citada por Telles (2001).

Uma visão integral da pesquisa realizada neste estudo pôde ser observada no Quadro 15. No próximo capítulo foram apresentados e analisados os resultados encontrados na pesquisa empírica desta dissertação.



## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na fase empírica desta pesquisa foram analisadas respostas para questões sobre: as características das organizações consultadas, a prática formal da Gestão de Talentos e o sobre o uso e definições para o termo Talento. Os resultados foram apresentados de acordo com o tipo de dados e da análise que foi realizada, em três grandes conjuntos: As Empresas; Gestão de Talentos na Prática; O Termo Talento nas Organizações. A Ilustração 10 sintetiza a organização do conteúdo deste capítulo.



**Ilustração 10 - Síntese do Capítulo de Análise e Apresentação dos Resultados**

Fonte: Elaborado pela Autora.

Inicialmente, na primeira seção foram analisados os dados referentes à caracterização das empresas e da população de empregados que nelas atuam. Na seção de Gestão de Talentos na Prática, as organizações amostradas foram discriminadas em categorias de acordo com a presença ou ausência de um programa formal de GT e, em seguida, foram caracterizadas conforme essa divisão. As empresas que apresentaram um programa formal de GT foram ainda discriminadas quanto à abordagem deste programa que, conforme Lewis e Heckman

(2006) e Iles *et al* (2010), pode ser considerada como inclusiva ou exclusiva.

Por fim, a seção sobre o termo Talento nas organizações foi desenvolvida por meio do método da análise de conteúdo, tomando a palavra Talento como unidade de análise. Primeiramente, foi verificada a presença deste termo nas diretrizes estratégicas de RH e organizacionais das empresas respondentes. Em seguida, verificaram-se os termos mais citados nas definições de talento declaradas nas respostas destas organizações, dando origem a uma listagem com os 20 itens mais citados por categoria. Por fim, estes atributos principais foram comparados aos da teoria, previamente, reunida e analisada no referencial teórico deste estudo. Esse processo gerou três indicadores léxicos que permitiram analisar a expressão destas definições e propor os atributos identificadores e qualificadores de Talento(s) resultantes deste estudo. Nas próximas seções, as organizações amostradas estão apresentadas e analisadas de forma agregada para manter o seu anonimato.

## **5.1 As Empresas**

Nesta seção foram apresentadas de modo geral as 471 empresas participantes da *survey* adotada neste estudo, a população de empregados que nelas atuam, suas as diretrizes estratégicas organizacionais e de RH.

### **5.1.1 Perfil das Empresas e de seus Empregados**

O perfil das empresas foi representado, neste estudo, com os dados sobre porte, setor e quantidade de empregados. A população atuante nestas organizações foi caracterizada quanto ao gênero, escolaridade, faixa etária e tempo de casa.

A definição do porte das empresas analisadas obedeceu à classificação do BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, disponível em 2012, que é calculada a partir da receita operacional bruta anual de cada organização.

**Tabela 15 - Distribuição das Empresas por Porte**

<b>Classificação*</b>	<b>Receita operacional bruta anual</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	22	4,7%
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	33	7,0%
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	101	<b>21,4%</b>
Médio-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	107	<b>22,7%</b>
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões	199	<b>42,3%</b>
Não respondeu	-	9	1,9%
<b>Total</b>		<b>471</b>	<b>100%</b>

\*BNDES

([http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html))

Fonte: Dados Empíricos

Conforme aparece na Tabela 15, a maioria (86,4%) das empresas respondentes é caracterizada como de porte médio, médio-grande e grande, com faturamento a partir de R\$16 milhões anuais.

Na questão referente ao setor de atuação, os respondentes puderam selecionar um item dentre as opções de segmentos que estavam disponibilizadas no questionário. Trata-se de um leque com 22 opções de setores. Optou-se por manter esse detalhamento a fim de trazer uma informação abrangente sobre o ambiente destas empresas. Essa caracterização dos respondentes por setor está apresentada na Tabela 16.

**Tabela 16 - Distribuição das Empresas por Setor**

<b>Setor</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Alimentos, Bebidas e Fumo	21	4,5%
Automotivo	26	5,5%
Bancário	10	2,1%
Comércio Varejista	36	7,6%
Construção	22	4,7%
Cooperativas	11	2,3%
Eletroeletrônico	7	1,5%
Farmácia, Higiene e Limpeza	25	5,3%
Indústrias Diversas	48	<b>10,2%</b>
Material de Construção	6	1,3%
Mecânica	1	0,2%
Metalurgia e Siderurgia	28	5,9%
Papel e Celulose	4	0,8%
Plásticos e Borracha	5	1,1%
Química e Petroquímica	18	3,8%
Serviços de Saúde	37	7,9%
Serviços de Transporte	14	3,0%
Serviços Diversos	66	<b>14,0%</b>
Serviços Financeiros	17	3,6%
Serviços Públicos	19	4,0%
Tecnologia e Computação	35	7,4%
Telecomunicações	14	3,0%
Não respondeu	1	0,2%
<b>Total de Empresas</b>	<b>471</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

As empresas respondentes encontram-se distribuídas em todos os 22 setores disponibilizados, sendo que os de maior concentração foram o de Serviços Diversos e Indústrias Diversas, respectivamente. Os resultados apresentados na Tabela 16 demonstram, portanto, uma amostra bastante diversificada na composição das empresas respondentes.

As 471 empresas que participaram da pesquisa empregam 1.475.391 pessoas com vínculo formal de trabalho. A fim de verificar a distribuição das empresas por faixas de número de empregados foi produzida a Tabela 17, na qual se observa o predomínio de empresas com 101 a 500 (42,2%) e de 1000 a 5000 empregados (29,9%).

**Tabela 17 - Distribuição das Empresas por Quantidade de Empregados**

<b>Quantidade de Empregados por Faixas</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Até 100 empregados	9	1,9%
De 101 a 500 empregados	198	<b>42,0%</b>
De 501 a 1.000 empregados	75	<b>15,9%</b>
De 1001 a 5.000 empregados	141	<b>29,9%</b>
De 5001 a 10.000 empregados	29	6,2%
De 10001 a 50.000 empregados	14	3,0%
De 50001 a 100.000 empregados	3	0,6%
Acima de 100.000 empregados	2	0,4%
<b>Total</b>	<b>471</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

Neste estudo, também foram considerados dados relativos às características da população de empregados das organizações respondentes. As características destes profissionais constam na Tabela 18.

**Tabela 18 - Distribuição da População de Empregados**

Categorias	Questões	Empregados	
		N.	%
<b>Gênero</b>	Homens	934.231	<b>63,3%</b>
	Mulheres	541.160	36,7%
<b>Escolaridade</b>	Ensino Fundamental ou menos	117.669	8,0%
	Ensino Médio completo ou incompleto	602.661	40,8%
	Ensino Superior completo ou incompleto	518.173	<b>35,1%</b>
	Pós-Graduação (mestrado, doutorado, especialização)	122.567	<b>8,3%</b>
	Não respondeu	114.321	7,7%
<b>Faixa Etária</b>	Idade abaixo 20 anos	57.613	3,9%
	Idade de 20 a 25 anos	230.385	<b>15,6%</b>
	Idade de 26 a 30 anos	290.260	<b>19,7%</b>
	Idade de 31 a 35 anos	219.207	<b>14,9%</b>
	Idade de 36 a 45 anos	314.285	21,3%
	Idade de 46 a 55 anos	208.632	14,1%
	Idade acima 55 anos	35.532	2,4%
	Não respondeu	119.477	8,1%
<b>Tempo de Casa</b>	Menos de 2 anos	436.424	<b>29,6%</b>
	2 a 6 anos incompletos	369.206	<b>25,0%</b>
	6 a 10 anos incompletos	181.361	12,3%
	10 a 20 anos incompletos	172.561	11,7%
	Acima de 20 anos	202.573	13,7%
	Não respondeu	113.266	7,7%
<b>Número total de empregados</b>		<b>1.475.391</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

Diante dos dados apresentados, pôde-se descrever de forma agregada o grupo de empresas respondentes, como sendo de médio e grande porte, com até 5.000 empregados e, atuante nos setores de serviços e indústria diversos. Quanto às pessoas que trabalham nestas organizações, elas são, em sua maioria, profissionais do sexo masculino, com ensino superior, na faixa de 20 a 35 anos e com menos de seis anos de tempo de casa.

Constatou-se, portanto, nesta fase de análise descritiva, que a amostra estudada é composta por médias e grandes empresas com empregados jovens e de boa escolaridade. Na próxima seção, estão analisados os dados referentes às diretrizes estratégicas e à GRH das organizações pesquisadas.



### 5.1.1 Diretrizes Estratégicas e a área de GRH das Empresas

No referencial teórico deste estudo, foi possível encontrar uma relação convergente entre a literatura da Gestão Estratégica de Pessoas e a da Gestão de Talentos, trazendo-a como assunto estratégico para a organização, a partir da perspectiva de que o recurso humano seria fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1998; WRIGHT *et al*, 2001; HOSKISSON *et al.*, 1999). Diante disso, optou-se analisar, inicialmente, a forma pela qual as organizações estudadas estão formalmente estruturadas para praticar a Gestão Estratégica de RH. Foram analisados os dados sobre a adoção de diretrizes estratégicas formais para orientação geral da empresa e para a GRH, a composição funcional da área de RH, bem como as prioridades estabelecidas para RH no prazo dos próximos cinco anos.

**Tabela 19 - Distribuição das Empresas quanto à Formalização das Diretrizes Estratégicas**

Questões	Não		Sim		Total	
	N.	%	N.	%	N.	%
A empresa tem diretrizes estratégicas formalmente definidas (missão, visão e valores)?	10	2,1%	461	<b>97,9%</b>	471	<b>100%</b>
A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?	85	18,0%	386	<b>82,0%</b>	471	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

Como se observa na Tabela 19, a quase totalidade das empresas pesquisadas (97,9%) adota diretrizes de negócio devidamente formalizadas. Já, as diretrizes estratégicas da área de RH estão formalizadas em 82% das empresas consultadas, uma taxa um pouco menor, mas que ainda representa a maioria das respondentes. Embora, não se constate a totalidade das empresas com estratégias formalizadas, pôde-se verificar que, de forma agregada, essa amostra exerce, em sua maioria, uma gestão estratégica dos seus negócios e das pessoas que nelas trabalham.

Consideradas as diretrizes estratégicas das empresas amostradas, pôde-se seguir para conhecer a área de GRH destas organizações a fim de explorar o cenário estudado. Para tanto, foi verificada a composição do quadro de profissionais nos cargos de diretores, gerentes, supervisores, administrativos, técnicos, operacionais, terceiros e estagiários. Na Tabela 20, consta a quantidade total destes empregados por cargo, seguida da distribuição agregada destes no conjunto de empresas analisado.

**Tabela 20 - Distribuição de Cargos na área de GRH das Empresas Respondentes**

Cargos	Profissionais por Cargo		Média (471 Empresas)	Empresas que tem estes cargos em sua área de GRH	
	N.	%		N.	%
Diretores	323	<b>1,20%</b>	<b>0,69</b>	219	<b>46,50%</b>
Gerentes	1446	5,30%	3,07	372	79,00%
Supervisores	2445	9,00%	5,19	325	69,00%
Administrativos	9170	<b>33,80%</b>	<b>19,47</b>	421	<b>89,40%</b>
Técnicos	5195	<b>19,10%</b>	11,03	216	45,90%
Operacionais	5224	<b>19,20%</b>	11,09	129	27,40%
Terceiros*	2059	7,60%	4,37	108	22,90%
Estagiários*	1292	4,80%	2,74	225	47,80%
<b>Total</b>	<b>27154</b>	<b>100%</b>	<b>57,65</b>	<b>471</b>	<b>100%</b>

\*Sem vínculo empregatício

Fonte: Dados Empíricos

Considerando o vínculo empregatício, na Tabela 20 foi possível identificar que 27.154 empregados estão alocados na área de GRH no total das 471 empresas respondentes. Isto representa que, frente ao total da população de empregados das empresas que compõem a amostra deste estudo, 1.475.391 pessoas (Tabela 7), aproximadamente 2% estão dedicados integralmente à área de GRH. Tem-se uma média geral de 57 profissionais nessa área considerando o total das organizações participantes. Entretanto, ficou evidente que a maioria deles exerce funções administrativas, técnicas ou operacionais. Somente 1,2% destas pessoas estão em cargos estratégicos, tal como o de diretoria, que vale destacar, não aparece em todas as empresas respondentes.

Além da formalização das diretrizes estratégicas e da composição da área de RH, as empresas também foram indagadas quanto às prioridades da área. A análise das respostas demonstrou que a questão da retenção e gestão de talentos figura entre as 10 principais preocupações da área para os próximos cinco anos, junto à gestão estratégica de RH, à mensuração de resultados, gestão da diversidade, das gerações e da responsabilidade social ambiental. Este cenário se mostra convergente com as pesquisas sobre tendências e temas emergentes em RH nacionais (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001; 2005) e internacionais (SHRM, 2011) que já foram comentadas neste estudo.

Nesta seção, apresentou-se um panorama do perfil das empresas respondentes, seus empregados e da população de profissionais de RH a elas vinculados. Constatou-se que as organizações analisadas são de médio e grande porte, predominantemente dos setores de serviços e indústrias diversas, com empregados jovens de boa escolaridade e menos de seis anos de casa. No que se refere ao aspecto estratégico da gestão de RH, aproximadamente,

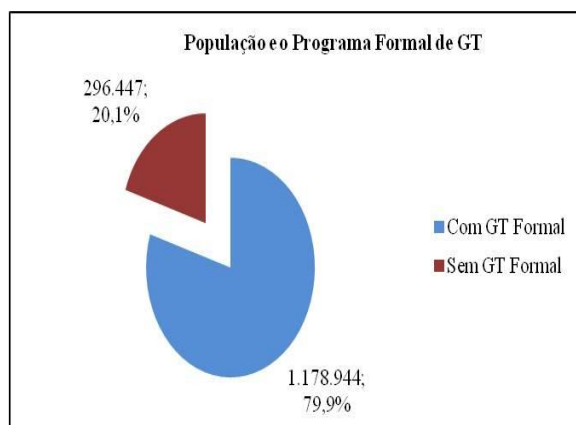
82% das empresas consultadas declararam ter suas diretrizes estratégicas da área formalizadas e 98% das respondentes confirmaram a formalização das diretrizes estratégicas do negócio. No âmbito da área de RH, ela é composta por 2% da população geral de empregados, sendo estes atuantes, em sua maioria, em cargos administrativos, técnicos e operacionais. Embora, haja a intenção estratégica na área, somente 46,5% destas empresas conta com a figura de um Diretor de RH, o que seria considerado um cargo estratégico nas estruturas organizacionais. Conhecido o contexto organizacional da amostra consultada, pode-se seguir na próxima seção para a análise desta quanto à adoção de Programas Formais de GT e suas características.

## **5.2 A Gestão de Talentos na Prática Corporativa**

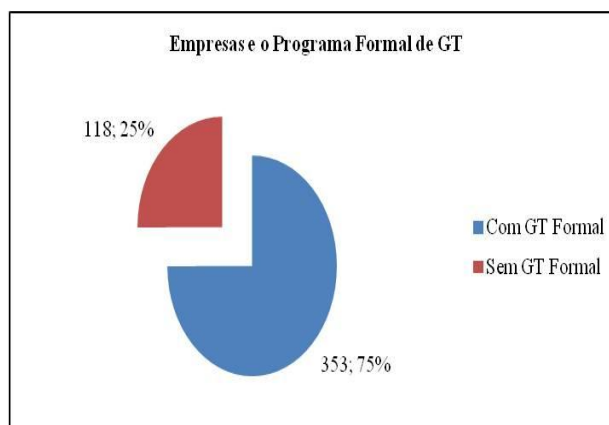
Nesta seção são apresentados os resultados referentes às empresas que praticam a Gestão de Talentos e à população abrangida por estes programas. Posteriormente, analisam-se as características dos programas particularmente, quanto ao seu caráter inclusivo ou exclusivo, o que obedece às categorias encontradas no resgate teórico desta pesquisa.

### **5.2.1 Características das Empresas e da População envolvidas com Programas de Gestão de Talentos**

Nos dados empíricos desta pesquisa foi possível identificar, a partir de uma questão específica (Questionário no Anexo A), quais das organizações respondentes adotam programas formais de GT. Nesta seção analisam-se estes resultados, bem como as características da população envolvida nestes programas.



**Gráfico 9 – Proporção da população abrangida por programas formais de GT**  
Fonte: Dados Empíricos



**Gráfico 10 – Proporção de empresas que adotam programas de GT**  
Fonte: Dados Empíricos

Como se observa no Gráfico 10, 75%, isto é, 353 do total de 471 empresas declararam executar um programa formal de Gestão de Talentos. Estas empresas, que exercem GT, são responsáveis pela gestão de uma força de trabalho com 1.178.944 profissionais, tal como pôde ser visto no Gráfico 9. Verifica-se, assim, que quase 80% do quadro total de empregados das empresas pesquisadas está envolvido com programas de GT.

Diante da representatividade da GT nas organizações amostradas e dos objetivos deste estudo, foram retomados nesta seção os dados referentes às diretrizes estratégicas e de perfil da população. Eles foram analisados de acordo com as seguintes categorias: Empresas Com GT Formal; Empresas Sem GT Formal.

**Tabela 21 - Distribuição das Empresas em relação à Formalização das Diretrizes Estratégicas e à GT**

Questões	Resposta	Categorias				Total de Empresas	
		Com GT Formal		Sem GT Formal		N.	%
		N.	%	N.	%		
A empresa tem diretrizes estratégicas formalmente definidas (missão, visão e valores)?	Sim	347	98,30%	114	96,61%	461	97,9%
	Não	6	1,70%	4	3,39%	10	2,1%
A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?	Sim	311	88,10%	75	63,56%	386	82,0%
	Não	42	11,90%	43	36,44%	85	18,0%
<b>Total das Respostas</b>		<b>353</b>	<b>100%</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>	<b>471</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

Como já foi analisado anteriormente, a maioria das empresas analisadas possui diretrizes estratégicas organizacionais (97,9%) e de RH (82%) formalizadas. Considerando os

resultados apresentados na Tabela 21, percebe-se que é maior a proporção das que têm diretrizes organizacionais (98,30%) e de RH (88,10%) formalizadas, na categoria de empresas Com GT Formal. Contudo, vale ressaltar que a proporção de empresas Sem GT Formal que não tem as diretrizes de RH formalizadas abrangeu 36,44% da categoria, o que é um número significativo. Conforme demonstra a Tabela 21, a frequência de programas formais de GT é maior em empresas melhor estruturadas quanto à gestão estratégica.

Além da existência de diretrizes estratégicas formalizadas, a composição do quadro de empregados também foi analisada nesta seção. Na Tabela 22, apresenta-se como as características demográficas dos empregados das empresas respondentes se distribui em relação às empresas com ou sem o programa formal de GT.

**Tabela 22 - Distribuição da População de Empregados das Empresas Pesquisadas por Adoção do Programa Formal de GT**

Questões	Categorias				Total de Empregados por Questão		
	Com GT Formal		Sem GT Formal		N.	%	
	N.	%	N.	%			
Gênero	Homens	735.927	62,42%	198.304	<b>66,89%</b>	934.231	<b>63,3%</b>
	Mulheres	443.017	<b>37,58%</b>	98.143	33,11%	541.160	<b>36,7%</b>
Escolaridade	Ensino Fundamental ou menos	96.008	8,14%	21.661	7,31%	117.669	<b>8,0%</b>
	Ensino Médio completo ou incompleto	461.348	39,13%	141.313	<b>47,67%</b>	602.661	<b>40,8%</b>
	Ensino Superior completo ou incompleto	525.067	<b>44,54%</b>	115.673	39,02%	640.740	<b>43,4%</b>
	Não respondeu	96.521	8,19%	17.800	6,00%	114.321	<b>7,7%</b>
Faixa Etária	Idade abaixo 20 anos	54.832	4,65%	2.781	0,94%	57.613	<b>3,9%</b>
	Idade de 20 a 35 anos	627.090	<b>53,19%</b>	112.762	38,04%	739.852	<b>50,1%</b>
	Idade de 36 a 55 anos	378.731	32,12%	144.186	<b>48,64%</b>	522.917	<b>35,4%</b>
	Idade acima 55 anos	21.176	1,80%	14.356	4,84%	35.532	<b>2,4%</b>
	Não respondeu	97.115	8,24%	22.362	7,54%	119.477	<b>8,1%</b>
Tempo de Casa	Menos de 2 anos	385.078	<b>32,66%</b>	51.346	17,32%	436.424	<b>29,6%</b>
	2 a 6 anos incompletos	304.755	25,85%	64.451	21,74%	369.206	<b>25,0%</b>
	6 a 10 anos incompletos	139.369	11,82%	41.992	14,17%	181.361	<b>12,3%</b>
	10 a 20 anos incompletos	125.545	10,65%	47.016	15,86%	172.561	<b>11,7%</b>
	Acima de 20 anos	127.990	10,86%	74.583	<b>25,16%</b>	202.573	<b>13,7%</b>
	Não respondeu	96.207	8,16%	17.059	5,75%	113.266	<b>7,7%</b>
<b>Total de Empregados por Categoria</b>		<b>1.178.944,00</b>	<b>100%</b>	<b>296.447</b>	<b>100%</b>	<b>1.475.391</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

Ao analisar os dados disponibilizados na Tabela 22, percebe-se que em ambos os grupos, a proporção de homens é maior do que a de mulheres. Contudo, vê-se que a proporção de

Mulheres (37,58%) é um pouco maior nas empresas Com GT Formal do que nas Sem GT Formal (33,11%). Quanto à escolaridade, consta que a categoria Com GT Formal está composta, em sua maioria (44,54%), por pessoas com Ensino Superior, enquanto que na Sem GT Formal, a maior parcela (47,67%) é de empregados com Ensino Médio. Analisando a faixa etária, o grupo Com GT Formal está composto, predominantemente (53,19%), por pessoas entre 20 e 35 anos, já o grupo Sem GT Formal, conta com uma população um pouco mais velha, 48,64% têm entre 36 e 55 anos. No quesito de tempo de casa, a maior parcela da população gerida por empresas Com GT Formal (32,66%) tem menos de 2 anos de casa. No grupo das empresas Sem GT Formal, 25,16% dos empregados tem mais de 20 anos de casa.

De modo geral, a análise da Tabela 22 permite constatar que há diferenças quanto à população empregada nas empresas que adotam um programa formal de GT em comparação às que não exercem essa prática. A categoria Com GT Formal, tem uma população que, em sua maioria, tem ensino superior, com idade abaixo dos 35 anos e menos de 6 anos de casa. Diferentemente, nas empresas Sem GT Formal, nelas os empregados têm, predominantemente, ensino médio, 36 a 55 anos de idade e mais de 20 anos de casa.

O quadro de empregados foi analisado de forma agregada, portanto, não foi possível identificar quais deles seriam tratados como talentos. Mas, considerando o caráter das empresas que adotam um programa formal de GT e a sua população mais jovem com alta escolaridade, puderam-se relacionar estes resultados com a literatura e inferir que os estudos e dissertações nacionais que abordaram a questão dos Talentos, o fizeram sob o enfoque do jovem universitário ou recém-formado devido ao perfil de profissionais atuantes no mercado brasileiro (SARSUR *et al*, 2003). Haja vista, que na análise da literatura internacional sobre este tema não se observou tal característica. Sendo, então, o “jovem talento” no campo da Administração um marco da literatura e do meio corporativo no país.

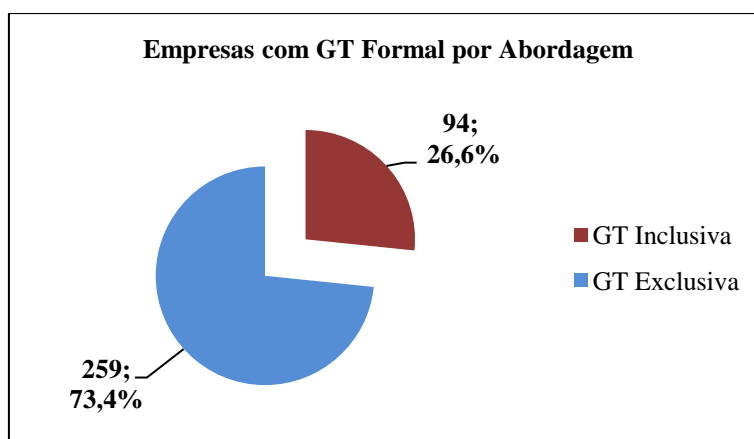
Nesta seção foi possível analisar resultados de caracterização das empresas e da população de empregados de acordo com a presença ou ausência de programas formais de GT. Foi possível verificar que na categoria de empresas Sem GT Formal a população de empregados se mostrou com maior idade e tempo de casa frente ao resultado geral ou da categoria Com GT Formal. Além disso, pôde-se constatar que a proporção de empresas sem diretrizes estratégicas de RH formalizadas foi maior na categoria Sem GT Formal. Já a categoria de GT Formal, foi caracterizada, em sua maioria, com diretrizes organizacionais e de RH

formalizadas, profissionais com menos de 35 anos, com ensino superior e menos de 2 anos de tempo de casa. Portanto, pôde-se concluir com base na amostra e nos resultados analisados que há diferenças entre as categorias de empresas que possuem e as que não possuem um programa formal de GT. Na próxima seção, estão apresentadas características do programa formal de Gestão de Talentos das organizações que participaram deste estudo.

### **5.2.2 A Forma como as Empresas Realizam a Gestão de Talentos**

A fim de atender aos objetivos específicos propostos nesta dissertação optou-se por isolar o conjunto de empresas que declarou adotar um programa formal de GT. Desta forma foi possível analisar aquilo que os dados quantitativos permitiram sobre as principais práticas adotadas pelas empresas. A partir do referencial teórico do estudo foi possível identificar duas abordagens principais de GT, as quais foram disseminadas por Lewis e Heckman (2006) e Iles *et al* (2010). Estes autores demonstraram que a GT pode ser considerada inclusiva, na qual todos os empregados são considerados talentos, ou exclusiva quando baseada na diferenciação dos profissionais, seja por posição na empresa ou por performance. Portanto, esta seção foi desenvolvida com base nas 353 empresas que declararam ter um Programa Formal de GT, as quais foram analisadas conforme a abordagem de GT (inclusiva ou exclusiva) praticada por elas.

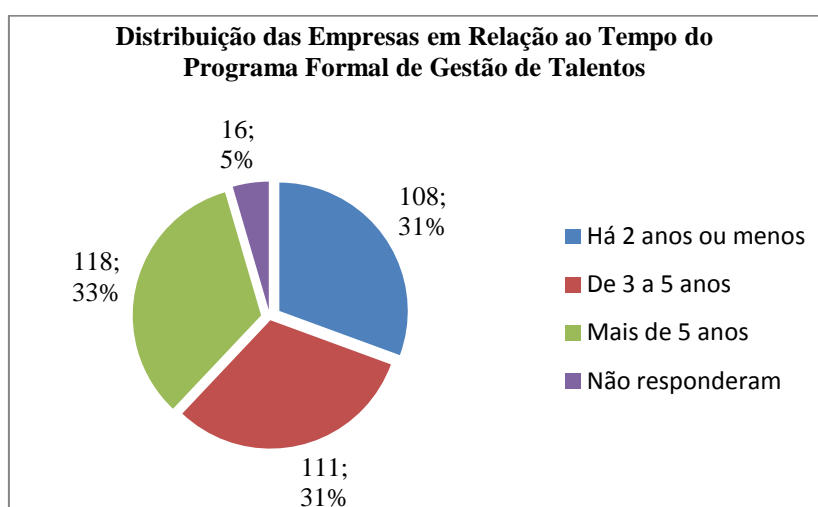
Para operacionalizar os critérios propostos por Lewis e Heckman (2006) e Iles *et al* (2010) para diferenciar abordagens inclusivas e exclusivas de GT foi considerada dentre as perguntas do questionário de pesquisa já mencionado, a questão: “O programa considera todos os empregados como Talentos?”. Como essa questão contemplava diretamente um dos critérios teóricos presentes na literatura citada, a discriminação dos grupos de empresas foi realizada de acordo com as respostas fornecidas para essa pergunta. Logo, as empresas que forneceram respostas afirmativas para esta questão foram consideradas como praticantes de GT Inclusiva e as demais, como GT Exclusiva. Os resultados desta classificação constam no Gráfico 11.



**Gráfico 11 - Proporção das Empresas com GT Formal de acordo com a Abordagem de GT**  
Fonte: Dados Empíricos

Dentre as 353 empresas que declararam adotar um programa formal de GT, 73,4% foram consideradas com uma abordagem exclusiva e 26,6% com a inclusiva (Gráfico 11). Até o momento, foi possível identificar que há, na amostra deste estudo, empresas com programa formal de GT e, que estes podem ser classificados, de acordo com a literatura, em inclusivos ou exclusivos, sendo que esta última abordagem consta em maior proporção (73,4%) na amostra estudada.

Foi analisado também o tempo que o programa de GT está formalizado nas organizações consultadas, já que este assunto é caracterizado como emergente na literatura (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001; 2005; BARRETO et al, 2010; SHRM, 2011; FREITAG *et al*, 2011). Esta caracterização pode ser observada de forma agregada no Gráfico 12.



**Gráfico 12 - Distribuição das Empresas quanto ao Tempo do Programa Formal de Gestão de Talentos**  
Fonte: Dados Empíricos



No que se refere ao tempo de existência do programa formal de GT nas organizações pode-se constatar que, no geral, há uma distribuição equilibrada entre os estratos disponíveis para respostas, variando entre 108 e 118 empresas em cada faixa (Gráfico 12). Constatou-se, assim, que há empresas que iniciaram o programa mais recentemente e aquelas que começaram já a mais de cinco anos em igual proporção, o que pode ser um indício de que o tema é recente para as organizações amostradas. Quando se discrimina as empresas pelas abordagens de GT, nota-se, porém, uma diferença significativa. Esta característica pode ser observada na Tabela 23.

**Tabela 23 - Distribuição das Empresas com GT Formal em relação ao Tempo e à Abordagem**

Tempo de GT Formal	Empresas com GT Formal por Abordagem				Total de Empresas com GT Formal por Questão	
	GT Inclusiva		GT Exclusiva		N.	%
	N.	%	N.	%		
Há 2 anos ou menos	14	14,89%	94	<b>36,29%</b>	108	<b>30,6%</b>
De 3 a 5 anos	37	39,36%	74	28,57%	111	<b>31,4%</b>
Mais de 5 anos	43	<b>45,74%</b>	75	28,96%	118	<b>33,4%</b>
Não responderam	0	0,00%	16	6,18%	16	<b>4,5%</b>
<b>Total de Empresas por Abordagem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

No que se refere ao tempo de existência do programa formal de GT nas organizações pesquisadas, foi possível constatar na Tabela 23 que os programas de GT Inclusiva são mais antigos, sendo em sua maioria (45,74%) praticados a mais de cinco anos. Já, os de GT Exclusiva são mais recentes, sendo que a maior proporção das empresas desta categoria (36,29%) exerce essa prática há dois anos ou menos. Esta característica se alinha à tendência da literatura de GERH no que se refere ao investimento na diferenciação da força de trabalho para gerar vantagem competitiva (HUSELID *et al*, 2005; BECKER; HUSELID, 2006). Pode-se inferir, também, que a abordagem inclusiva de GT seja mais antiga devido à sua proximidade com a gestão regular de RH, já que, *a priori*, nestes estratos todos os profissionais são tratados igualmente (LEWIS; HECKMAN, 2006).

Essa característica do tempo de prática do programa formal de GT e a distinção de abordagens a partir deste critério (Tabela 23) permitem constatar que é recente a prática formal da Gestão de Talentos no cenário nacional, representado neste estudo pelas empresas participantes da *survey*. Isto é, trata-se de uma prática emergente nas organizações consultadas, haja vista, que 62% destes programas são formalmente praticados a menos de cinco anos. Esse caráter

emergente posiciona o meio corporativo nacional como protagonista no desenvolvimento da Gestão de Talentos, pois se mostra alinhado às tendências internacionais (SHRM, 2011) e nacionais (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001; 2005; BARRETO et al, 2010) da gestão de RH.

Características ou práticas gerais de um programa de GT também foi foco das questões adotadas para este estudo. Na Tabela 24 estes parâmetros constam apresentados a partir das empresas que praticam formalmente a GT e de acordo com as abordagens dos programas por elas executados.

**Tabela 24 - Distribuição das Empresas quanto às Práticas do Programa Formal de GT e suas Abordagens**

Práticas do Programa Formal de GT	Respostas	Empresas Com GT Formal por Abordagem				Total de Empresas com GT Formal por Questão	
		GT Inclusiva		GT Exclusiva		N.	%
		N.	%	N.	%		
Há uma estratégia de gestão de talentos que está relacionada às estratégias organizacionais	Sim	59	62,77%	94	36,29%	153	<b>43,3%</b>
	Não	35	37,23%	165	<b>63,71%</b>	200	<b>56,7%</b>
Foco em planejamento sucessório	Sim	45	47,87%	110	42,47%	155	<b>43,9%</b>
	Não	49	52,13%	149	57,53%	198	<b>56,1%</b>
Existem atividades e processos que envolvem a identificação de posições chave as quais contribuem para a vantagem competitiva	Sim	61	64,89%	117	45,17%	178	<b>50,4%</b>
	Não	33	35,11%	142	54,83%	175	<b>49,6%</b>
Há grupos de talentos definidos pelo seu alto potencial e/ou desempenho	Sim	42	44,68%	144	<b>55,60%</b>	186	<b>52,7%</b>
	Não	52	<b>55,32%</b>	115	44,40%	167	<b>47,3%</b>
A avaliação de desempenho anual mapeia os talentos	Sim	55	58,51%	141	54,44%	196	<b>55,5%</b>
	Não	39	41,49%	118	45,56%	157	<b>44,5%</b>
A estratégia de GT está baseada em políticas e práticas de RH que visam o desenvolvimento, motivação e comprometimento dos empregados	Sim	76	<b>80,85%</b>	153	59,07%	229	<b>64,9%</b>
	Não	18	19,15%	106	40,93%	124	<b>35,1%</b>
<b>Total de Empresas com GT Formal por Abordagem</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

Analisando a Tabela 24 constatou-se que todos os parâmetros se mostraram praticados nas categorias analisadas, sejam elas Empresas Com GT Formal, GT Inclusiva ou GT Exclusiva. Mas, foi possível observar variações na proporção com estes foram praticados. De forma agregada, pôde-se verificar que as empresas com programa formal de GT praticam em maior proporção (64,9%) a estratégia de GT com vistas ao desenvolvimento e motivação dos empregados e, em menor proporção (43,3%) a estratégia de GT alinhada à estratégia organizacional. Quando, analisados de forma desagregada, os dados demonstram que as empresas com GT Inclusiva exercem as práticas apresentadas em maior proporção que as de

GT Exclusiva, se mostrando assim mais estruturadas. Somente, na prática relacionada à definição dos talentos de acordo com o desempenho é que houve uma inversão, onde a maior proporção de respostas afirmativas constou na abordagem Exclusiva de GT (55,6%), como seria de se esperar. Isto evidencia o alinhamento da prática de GT destas empresas com a literatura deste tema (LEWIS; HECKMAN, 2006; ILES *et al*, 2010).

Nesta seção, analisaram-se resultados de caracterização das empresas e da população de empregados de acordo com a presença ou ausência do programa formal de GT. Foi possível verificar que há diferenças estratégicas e de população entre as empresas Com GT Formal e Sem GT Formal. Encontraram-se distinções entre as práticas do programa formal de GT quanto às abordagens inclusiva e exclusiva. Porém, foi observada a predominância de estruturas de GRH alinhadas à gestão estratégica das organizações. Constatou-se a emergência dos programas de GT Exclusiva no cenário nacional, constituída por um público jovem e com alta escolaridade. Dessa forma, consideram-se atendidos os objetivos específicos deste estudo relacionados à categorização e caracterização das empresas quanto à prática formal de GT e às abordagens adotadas (inclusiva ou exclusiva).

Após analisar o programa de GT praticado por estas empresas, seguem, na próxima seção, os resultados referentes ao termo Talento, sua aplicação nas declarações das organizações e os termos mais frequentes nas suas definições empíricas.

### **5.3 O Termo Talento nas Organizações**

Os dados referentes ao termo Talento foram coletados a partir de respostas às questões abertas. Nelas foi solicitado que o respondente descreve-se a estratégia organizacional da empresa, a estratégia de RH e o que a empresa considerava como definição de talento no seu programa formal de GT. Estas respostas foram submetidas ao método de análise de conteúdo, cujos resultados estão apresentados nesta seção.

Na fase de análise de conteúdo dos dados empíricos foram consideradas as respostas de 471 empresas e mantido o formato de apresentação dos resultados realizado na seção anterior, isto é, por categoria relacionada à prática formal de GT e às abordagens inclusiva ou exclusiva. A partir desta classificação, foi desenvolvida a análise do conteúdo declarado nas respostas das

empresas em duas fases: abordagem qualitativa e abordagem quantitativa (BARDIN, 1977). Nesta primeira, buscou-se pela existência do termo talento nas declarações estratégicas das empresas. E na segunda, analisaram-se as palavras e a frequência destas nas definições empíricas de Talento oferecidas pelos respondentes.

### 5.3.1 A Presença do Termo Talento nas Estratégias das Empresas

Na análise qualitativa tomaram-se as respostas das empresas amostradas nas quais elas declararam suas diretrizes estratégicas (missão, visão, valores) e as da área de RH. Esta fase foi realizada com vistas a verificar aspectos teóricos da teoria de GT na prática corporativa. Consideraram-se os aspectos da teoria relacionados ao posicionamento do programa de GT (ASHTON; MORTON, 2005) e ao *talent mindset* (MICHAELS *et al*, 2001), nos quais se defende que a prática da GT deve iniciar no nível estratégico, de maneira a evidenciar que se trata de uma questão a ser abraçada e gerida por todos na organização.

Foi realizada uma busca nas respostas às questões selecionadas com auxílio do *software* NVivo para captar a presença dos termos Talento(s) e *Talent*. O resultado obtido com este procedimento pode ser observado nas Tabelas 25 e 26. Na primeira tabela têm-se as categorias de empresas Com GT Formal e Sem GT Formal e, na última, consideraram-se as empresas Com GT Formal classificadas de acordo com as abordagens inclusiva e exclusiva de GT.

**Tabela 25 - Distribuição das Empresas com GT Formal e sem GT Formal em relação à presença da palavra Talento nas Diretrizes Estratégicas**

Presença do termo Talento nas Diretrizes Estratégicas		Categorias				Total de Empresas por Questão	
		Sem GT Formal		Com GT Formal		N.	%
		N.	%	N.	%		
<b>Diretrizes Estratégicas Organizacionais</b>	Sim	1	0,85%	14	3,97%	<b>15</b>	<b>3,2%</b>
	Não	117	99,15%	339	96,03%	456	<b>96,8%</b>
<b>Diretrizes Estratégicas de RH</b>	Sim	9	7,63%	85	<b>24,08%</b>	<b>94</b>	<b>20,0%</b>
	Não	109	92,37%	268	75,92%	377	<b>80,0%</b>
<b>Total de Empresas por Categoria</b>		<b>118</b>	<b>100%</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>	<b>471</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

Diante dos resultados da análise qualitativa do conteúdo referente às diretrizes estratégicas e de RH das empresas participantes da *survey* foi possível constatar que o termo Talento está

pouco presente nas declarações destas organizações em relação ao total da amostra. Das 471 empresas respondentes, 15 mencionaram estes termos na definição de suas diretrizes estratégicas e 94, nas de RH. Isto equivale a 3,2% e 20%, respectivamente, do total de empresas analisadas. Nas empresas com GT Formal, encontrou-se uma maior proporção de citações da palavra talento nas diretrizes de RH (24,08%), frente à da categoria Sem GT Formal (7,63%).

**Tabela 26 - Distribuição das Empresas Com GT Formal por Abordagem e em relação à Presença da palavra Talento nas Diretrizes Estratégicas**

Presença do termo Talento nas Diretrizes Estratégicas		Empresas Com GT Formal por Abordagem				Total de Empresas por Questão	
		GT Inclusiva		GT Exclusiva		N.	%
		N.	%	N.	%		
<b>Diretrizes Estratégicas Organizacionais</b>	Sim	4	4,26%	10	3,86%	14	<b>4,0%</b>
	Não	90	95,74%	249	96,14%	339	<b>96,0%</b>
<b>Diretrizes Estratégicas de RH</b>	Sim	25	<b>26,60%</b>	60	23,17%	85	<b>24,1%</b>
	Não	69	73,40%	199	76,83%	268	<b>75,9%</b>
<b>Total de Empresas por Abordagem</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Empíricos

Na Tabela 26 pôde-se observar a distribuição das empresas em relação às abordagens de GT e à presença do termo Talento nas suas diretrizes estratégicas. Quando analisada a frequência ponderada, verificou-se uma diferença pouco significativa entre as abordagens Inclusiva ou Exclusiva de GT. Sendo que a maior frequência desta palavra ocorreu nas empresas com GT Inclusiva (26,6%). Contudo, se considerada a frequência absoluta, a situação se inverte, sendo que na categoria com GT Exclusiva este termo foi citado por 60 empresas frente às 25 de GT Inclusiva.

Em síntese, observa-se que a presença do termo talento nas diretrizes estratégicas das empresas analisadas ocorreu com maior frequência naquelas que têm um programa formal de GT (Tabela 25). A maioria das citações deste termo foi constatada na declaração das diretrizes de RH (94) em detrimento das organizacionais (15). Em relação à abordagem de GT, na Tabela 26, observou-se que as respostas se comportaram conforme a distribuição destas empresas na amostra, isto é, sendo maior a frequência absoluta do termo Talento nas diretrizes das empresas com GT Exclusiva. O termo Talento apareceu pouco na estratégia de negócio, mas tem frequência maior nas estratégias de RH. Alguns exemplos das declarações estratégicas em que a palavra Talento aparece são reunidos no Quadro 16.

**Quadro 16 - Exemplo da Presença do Termo Talento nas Declarações das Diretrizes Estratégicas das Empresas**

Diretrizes Estratégicas		Categoria	Frase	
Organizacionais	Missão	Sem GT Formal	-	
		Com GT Formal	GT Inclusiva	-
			GT Exclusiva	“Um mundo de talentos <b>comprovados</b> , produzindo inovações revolucionárias, gerando vantagens competitivas únicas aos nossos clientes, capacitando a sociedade a superar seus desafios vitais e criando valor de forma sustentável.”
	Visão	Sem GT Formal	-	
		Com GT Formal	GT Inclusiva	“Ser reconhecida como o <b>modelo</b> de excelência do mercado e a primeira escolha dos profissionais mais talentosos e dos melhores clientes.”
			GT Exclusiva	“Seremos <b>altamente</b> atrativos para os talentos”.
	Valores	Sem GT Formal	“Reconhecimento, valorização e desenvolvimento de talentos”.	
		Com GT Formal	GT Inclusiva	“Buscamos atrair talentos para integrar nossas <b>equipes</b> , de forma a melhorar continuamente nosso desempenho, por meio de um ambiente que estimule a inovação, a motivação, a <b>confiança</b> e o reconhecimento pelas realizações, oferecendo treinamento adequado para o crescimento profissional e pessoal de nossos colaboradores.”
			GT Exclusiva	“Liderar compartilhando conhecimento e desenvolvendo talentos inspirando paixões e consciência por aquilo que se faz com <b>competência</b> profissional e transparência preservando os valores morais e culturais de cada região, comprometido com a Qualidade acima de tudo.”
	Área de RH	Sem GT Formal	“Desenvolvimento para <b>retenção</b> de Talentos: Banco de Talentos, Plano de Sucessão”.	
Com GT Formal		GT Inclusiva	“ <b>Formação</b> , capacitação, valorização e <b>retenção</b> de talentos.”	
		GT Exclusiva	“Atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, <b>investindo nos talentos</b> , no sentido de aprimorar as competências técnicas e do <b>negócio</b> visando a sustentabilidade da excelência competitiva”.	

Fonte: Dados Empíricos

No Quadro 16 constam exemplos das declarações estratégicas das empresas analisadas, estas foram selecionadas de forma aleatória dentro de cada categoria. Nas empresas Sem GT Formal verificou-se o termo talento somente na declaração de valores e na área de RH, pôde-se observar a relação desta palavra com os processos internos da organização, como o de sucessão. As empresas com GT Formal tiveram suas declarações apresentadas a partir das abordagens de GT (inclusiva e exclusiva). No que se ao grupo das empresas com GT Exclusiva, pôde-se observar que foram apresentados exemplos em todos os tópicos analisados. No conteúdo das respostas desta categoria foi elucidado o foco externo à organização, representado por termos como: mercado, negócios e competição. Já na categoria de GT Inclusiva, foram observadas palavras que representaram o foco interno dessa gestão, tais como: equipe, formação e retenção. Estas características relativas ao aspecto interno e

externo da GT foram utilizadas como um dos critérios de diferenciação entre estas abordagens no Quadro 9 referente à pesquisa de Lewis e Heckman (2006).

O aspecto emergente da GT foi constatado pela maioria dos programas analisados ocorrerem a menos de 5 anos e, pelo aumento das publicações acadêmicas a partir de meados dos anos 2000. Isso permite inferir que a presença do termo Talento nas declarações estratégicas das organizações é relevante, mesmo que isso ocorra em uma minoria das empresas analisadas. Portanto, a constatação da presença do termo Talento nas respostas analisadas, mesmo que em 20% das empresas respondentes, permite qualificar este assunto como estratégico no âmbito destas organizações, principalmente, no que se refere às empresas com GT exclusiva. No cenário das empresas que citaram Talento em suas estratégias (Tabelas 25 e 26, Quadro 16), pôde-se verificar a convergência da prática com a literatura deste tema, neste caso, no que se refere ao *talent mindset* e posicionamento do programa formal de GT.

Considerando as decisões estratégicas como conjunto de regras relativas à relação da empresa com seu ambiente (ANSOFF, 1965) e a GERH como planejamento da gestão de RH para suportar a organização no alcance de seus objetivos (WRIGHT; MACMAHAN, 1992), pode-se inferir que a presença do termo Talento em suas diretrizes (Tabelas 25 e 26, Quadro 16), traz o componente humano como relevante para a realização desses resultados. Ao tomar o mercado atual como altamente competitivo, o objetivo esperado para o negócio seria a vantagem competitiva. Nesse sentido, a GT estaria alinhada à GERH. Especificamente, a abordagem exclusiva desta estaria relacionada à perspectiva da RBV na GERH, na qual o recurso humano que fosse qualificado como Talento seria o elemento de diferenciação e fonte de valor (WRIGHT *et al*, 2001; BARNEY, 1998). Diante disso, para fins do objetivo deste estudo, coube analisar, na próxima seção, as definições de Talento atribuídas por essas empresas.

### **5.3.2 Termos mais Frequentes sobre Talento**

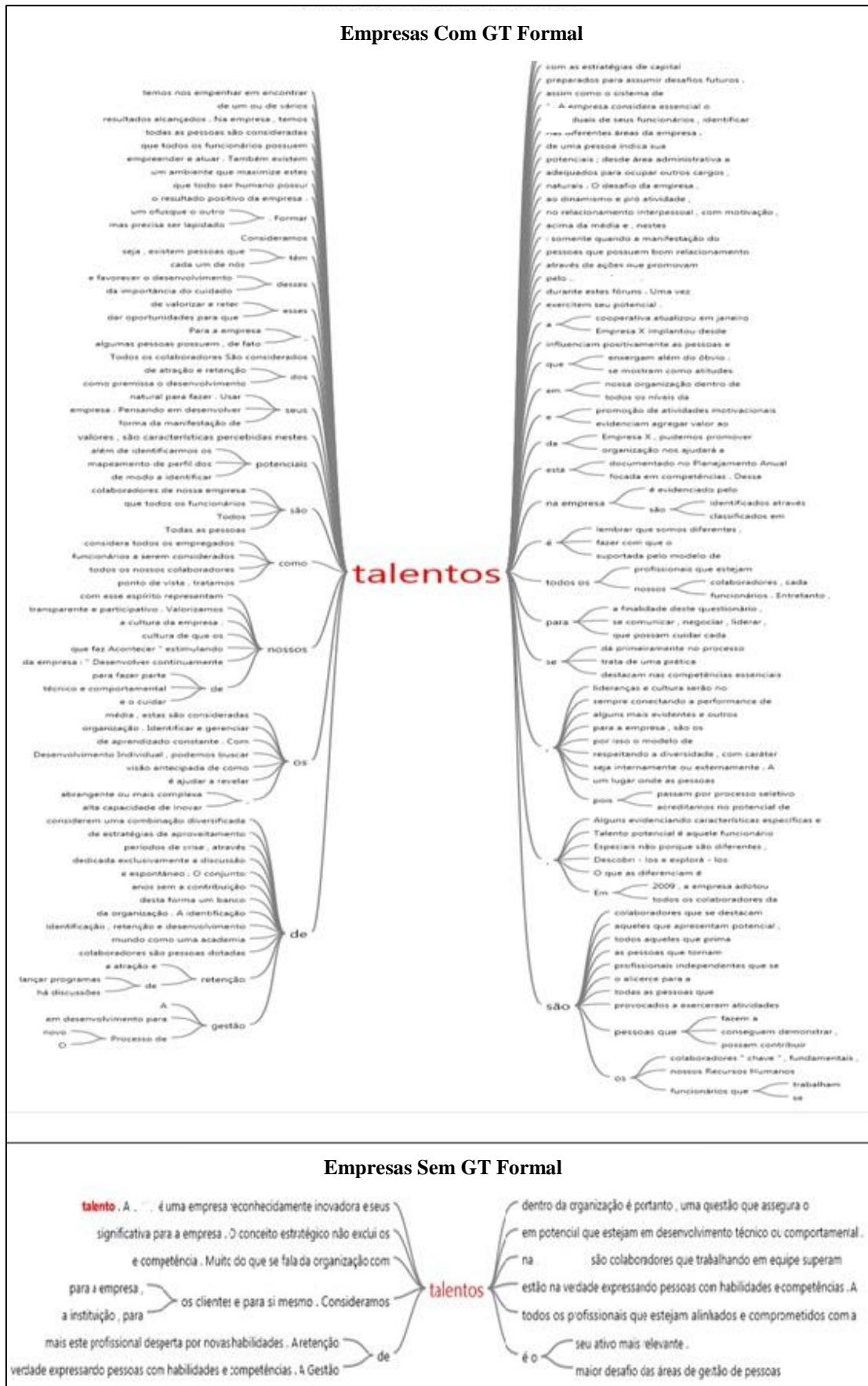
Nesta seção, consta a abordagem quantitativa da análise de conteúdo das respostas referentes à definição de talento declarada pelas empresas amostradas neste estudo. Esta fase foi desenvolvida por meio da técnica de análise da expressão, a partir de indicadores léxicos e com auxílio do *software* NVivo, conforme foi discriminado no capítulo metodológico.

Nos dados empíricos analisados foram encontradas definições de talento particulares para cada empresa (471) respondente. Embora, alguns termos tenham sido repetidos com alta frequência nas respostas, a estrutura e a expressão das frases foram distintas. Esta característica é convergente com os achados na literatura os quais demonstram que o uso do conceito de Talento é ainda fluído, impreciso e particular ao meio em que está inserido. Isto foi apresentado na pesquisa da empresa Towers e Perrin (2004) citada por Iles *et al* (2010) na qual se constatou que dentre as organizações abordadas, não se encontrou uma definição que se repetisse para caracterizar este termo.

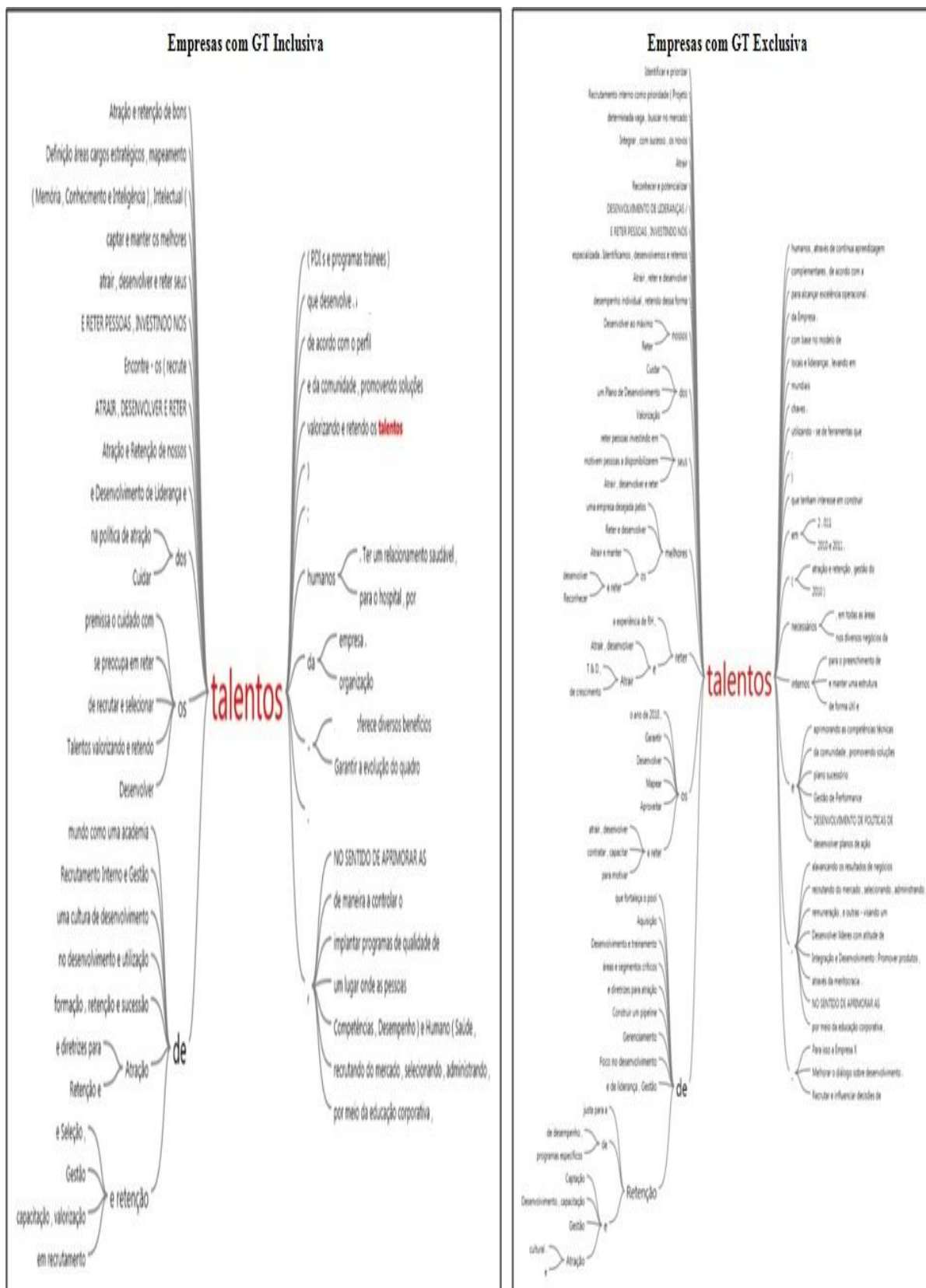
Uma representação que sintetiza o montante de conceitos declarados pelas empresas amostradas neste estudo pode ser visualizada por meio do recurso do NVivo intitulado “árvore de palavras”. A fim de abranger as categorias de análise desse estudo foram elaboradas quatro destas ilustrações contendo o termo “Talentos” como elemento central das respostas a serem analisadas, sendo elas: Empresas Sem GT Formal, Empresas Com GT Formal, GT Inclusiva e GT Exclusiva. Estas constam consolidadas nas Ilustrações 11 e 12.

É importante enfatizar que estas ilustrações (11 e 12) foram geradas apenas como uma referência gráfica demonstrativa da variedade e quantidade de termos e definições utilizadas pelas organizações pesquisadas. Elas não têm o objetivo de explicitar o conteúdo destas frases. Os termos presentes nestas declarações foram analisados nos parágrafos seguintes às ilustrações por meio de métodos específicos.





**Ilustração 11 - Representação das Definições de Talento Declaradas pelas Empresas de acordo com a presença de um Programa Formal de GT**  
 Fonte: Dados Empíricos



**Ilustração 12 - Representação das Definições de Talento Declaradas pelas Empresas de acordo com as Abordagens de GT**  
 Fonte: Dados Empíricos

Com o propósito de investigar o conteúdo das respostas das empresas referente á definição de talento, optou-se pela técnica de análise da expressão a partir de parâmetros léxicos com o auxílio do recurso de contagem de palavras do *software* NVivo, conforme detalhado no capítulo de metodologia. Os resultados desta fase são apresentados nesta seção.

Para a melhor compreensão do leitor, esclarece-se que as Tabelas 27 e 28, a seguir, são auxiliares para a composição dos indicadores léxicos que serão demonstrados na Tabela 29.

**Tabela 27 - Análise da Expressão das Definições de Talento Declaradas pelas Empresas**

Parâmetros Léxicos	Total de Respostas	Sem GT Formal	Com GT Formal	Com GT Formal (por Abordagem)	
				GT Inclusiva	GT Exclusiva
Empresas Respondentes	471	118	353	94	259
Definições de Talento	469	116	353	94	258
Total de Palavras Diferentes*	2126	829	1894	1023	1487
Total de Palavras Geral	16872	3181	13691	4428	9263
<b>Palavras com frequência ponderada igual ou maior a 0,10**</b>	-	<b>132</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>152</b>
Representatividade das palavras selecionadas (palavras com 0,10 de freq. ponderada/total palavras diferentes)	-	15,92%	7,13%	13,20%	10,22%

\*O total de palavras diferentes e os demais resultados que envolvem a frequência relativa destes termos nas categorias de empresas analisadas não é igual ao somatório das categorias (análise horizontal). Isto ocorre porque cada conjunto de respostas foi analisado isoladamente com o NVivo. Com essa opção metodológica, foi possível coletar informações sobre cada categoria de forma independente, por isso, a variação nos valores relativos.

\*\* Utilizou-se como critério para reduzir o número de palavras diferentes nas definições de talento a seleção daquelas com frequência ponderada igual ou superior a 0,10.

Fonte: Dados Empíricos

Como se observa na Tabela 27, o montante de definições de talento analisado foi composto por 16.872 palavras, das quais 2.126 eram diferentes. É curioso observar que mesmo as empresas que não têm um programa formal de GT apresentaram suas denominações e somente duas delas não forneceu resposta a essa questão. Devido ao grande volume de vocábulos, para otimizar a operacionalização dos indicadores e das análises restantes, foram selecionadas as palavras que apresentaram, em cada categoria analisada, frequência ponderada igual ou superior a 0,10. Este processo resultou na seleção de 132 palavras para a categoria Sem GT Formal, 135 para Com GT Formal, 135 para a GT Inclusiva e 152 para a GT Exclusiva. Estas representam, respectivamente, 15,92%, 7,13%, 13,20% e 10,22% do total de termos de cada categoria. As listas geradas com as palavras mais frequentes constam nos Apêndices deste estudo, sendo eles: Apêndice 05 (Sem GT Formal); Apêndice 06 (Com

GT Formal); Apêndice 07 (GT Inclusiva) e Apêndice 08 (GT Exclusiva). Não foram selecionadas palavras considerando a coluna de total porque o objetivo foi analisar a composição de cada categoria, tal como consta nas demais seções dessa dissertação.

Após esta seleção, cada listagem foi analisada, para que fosse possível a classificação gramatical das palavras, etapa necessária para a composição de um dos indicadores da expressão (Bardin, 1977). Estes dados estão apresentados na Tabela 28.

**Tabela 28 - Classificação Gramatical das Palavras mais Frequentes nas Definições de Talento das Empresas Respondentes**

Classificação Gramatical	Sem GT Formal	Com GT Formal	Com GT Formal (por Abordagem)	
			GT Inclusiva	GT Exclusiva
Adjetivo	13	14	15	16
Advérbio	9	13	10	13
Artigo	6	6	6	6
Pronome	8	6	7	7
Substantivo	53	52	59	63
Verbo	21	20	15	20
Outras	22	24	23	27
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>152</b>

Fonte: Dados Empíricos

Após realizar a classificação gramatical dos termos a serem analisados nesta fase da pesquisa (Tabela 28), puderam-se compor os indicadores da expressão referentes à definição de talento declarada pelas empresas respondentes. Na Tabela 29 constam os dois indicadores selecionados para esta etapa de análise que foram o Quociente de Gênero Gramatical e o Indicador Léxico TTR, eles possibilitam reconhecer por meio da mensagem analisada o hábito linguístico do emissor, neste caso, das empresas respondentes (BARDIN, 1977).

**Tabela 29 - Indicadores da Análise de Expressão das Definições de Talento(s)**

Indicadores da Expressão	Sem GT Formal	Com GT Formal	Com GT Formal (por Abordagem)	
			GT Inclusiva	GT Exclusiva
<b>Quociente de gênero gramatical:</b> ((Verbo+Advérbio)/(Substantivo+Adjetivo)); Resultado: Maior que 1 - discurso no estilo dinâmico; Menor que 1 - discurso descritivo	0,45	0,50	0,34	0,42
<b>Indicador Léxico TTR</b> ( <i>type token ratio</i> ): mede a variedade ou pobreza do vocabulário (total de palavras diferentes/total de palavras); Resultado: Quanto maior o resultado, maior a variedade, diversidade ou riqueza de vocabulário manifesta no discurso	0,26	0,14	0,23	0,16

Fonte: Dados Empíricos baseado na Bardin (1977)

Os indicadores que constam na Tabela 29 foram adotados com base em Bardin (1977). No quociente de gênero gramatical, formulado com as palavras que continham a partir de 0,10 de frequência ponderada, constatou-se que estas respostas são de estilo descritivo, o que era esperado, já que se trata de definições conceituais. O indicador léxico TTR demonstrou que há pouca variedade de vocabulário, ou seja, de fato, as organizações estão privilegiando alguns termos na composição de suas definições de talento. Quanto ao hábito linguístico do emissor, estes resultados evidenciaram um comportamento convergente destas empresas no que se refere aos atributos de um talento, haja vista, que mesmo tendo apresentado combinações diversas na composição das frases (Ilustrações 11 e 12), o estilo de texto foi descritivo e o vocabulário pouco variado, indicando a predominância de alguns termos para definir talento. As empresas apresentaram definições de Talento de acordo com a sua opinião, isto é, não se identificou nestas respostas alguma citação literal de definições conceituais da literatura.

A fim de atender a um dos objetivos deste estudo, partiu-se para a comparação entre os termos mais citados na literatura revisada neste estudo e os adotados no meio corporativo, aqui representados pelas respostas das empresas à questão sobre a definição de talento. Nesse processo, foram selecionadas, entre as palavras com frequência relativa igual ou superior a 0,10, os termos classificados gramaticalmente como substantivo, adjetivo ou verbo. Estas classes de palavras são consideradas por Bardin (1977) como palavras portadoras de sentido.<sup>13</sup>

Como o volume de palavras era ainda excessivo, procedeu-se um novo corte, selecionando-se os 20 vocábulos mais frequentes em cada categoria de análise, sendo elas: Literatura, Empresas Com GT Formal, Sem GT Formal, GT Inclusiva e GT Exclusiva. O critério adotado foi quantitativo, com a intenção de analisar pelo menos 10% das listas de palavras diferentes de cada categoria, já que estas variaram de 132 (Sem GT Formal) a 189 (Literatura) palavras por listagem (Tabela 28). A seleção dos termos mais frequentes sobre Talentos consta na Tabela 30 por categoria em ordem decrescente pela frequência identificada.

---

<sup>13</sup> “Palavras plenas, isto é, palavras <<portadoras de sentido>>: substantivos, adjetivos, verbos.” (BARDIN, 1977, p. 78).

**Tabela 30 - Palavras mais Frequentes nas Declarações Empíricas e nos Textos sobre Talento**

Literatura		Sem GT Formal		Com GT Formal		GT Inclusiva		GT Exclusiva	
Palavra	%	Palavra	%	Palavra	%	Palavra	%	Palavra	%
<i>managing</i>	1,3	é	2,3	talento	1,9	talento	2,1	talento	1,9
<i>talent</i>	1	empresa	1,7	é	1,7	empresa	1,8	é	1,7
<i>company</i>	0,5	talento	1,6	empresa	1,7	é	1,7	empresa	1,6
<i>employees</i>	0,5	pessoas	1,4	pessoas	1,1	pessoas	1	pessoas	1,2
<i>organization</i>	0,4	profissional	1	são	0,9	profissional	0,9	são	1
<i>development</i>	0,4	são	0,9	profissional	0,9	são	0,9	potencial	0,9
<i>international</i>	0,4	resultados	0,9	competências	0,8	valores	0,7	resultados	0,9
<i>having</i>	0,4	colaborador	0,8	resultados	0,8	competências	0,7	competências	0,9
<i>business</i>	0,4	habilidades	0,8	potencial	0,8	colaboradores	0,6	profissional	0,9
<i>firms</i>	0,4	organização	0,7	valores	0,7	desenvolvimento	0,6	valores	0,7
<i>globally</i>	0,4	competências	0,6	colaborador	0,6	resultados	0,6	colaborador	0,6
<i>resourcing</i>	0,4	potencial	0,6	habilidades	0,6	habilidades	0,5	desempenho	0,6
<i>humanities</i>	0,3	valores	0,6	conhecimento	0,5	organização	0,5	habilidades	0,6
<i>doing</i>	0,3	capacidade	0,5	desempenho	0,5	conhecimentos	0,4	conhecimento	0,5
<i>journals</i>	0,3	conhecimento	0,5	desenvolvimento	0,5	equipe	0,4	organização	0,5
<i>performing</i>	0,3	atividades	0,4	organização	0,5	capacidade	0,4	tem	0,5
<i>research</i>	0,3	forma	0,4	capacidade	0,4	potencial	0,4	capacidade	0,5
<i>we've</i>	0,3	desenvolvimento	0,4	profissionais	0,4	profissionais	0,4	profissionais	0,4
<i>career</i>	0,3	equipe	0,4	tem	0,4	liderança	0,4	desenvolvimento	0,4
<i>newness</i>	0,3	busca	0,4	crescimento	0,4	crescimento	0,3	crescimento	0,4

Fonte: Dados Empíricos

As palavras mais frequentes nas declarações sobre talentos foram condensadas na Tabela 30. Nela ficou evidente o caráter internacional da literatura sobre este assunto, haja vista que os termos mais frequentes são grafados em inglês. Observou-se na mesma que diversos itens ocorreram simultaneamente em mais de uma categoria, enquanto, que outros constaram somente de forma isolada. Essas podem ser consideradas características dos hábitos linguísticos das categoria de empresas analisadas.

Diante disso, optou-se por aplicar um indicador léxico, o núcleo lexical, formado pelas palavras comuns a todas as categorias analisadas (BARDIN, 1977). Para isso, os termos apresentados na Tabela 30 foram reorganizados na Tabela 31, a seguir, de acordo com a sua disposição em relação às categorias. Analisou-se se o mesmo termo apareceu de forma isolada; se foi constatado em mais de uma categoria; ou nas categorias empíricas; ou ainda se fez parte de todas elas. Caso tenha surgido nas categorias empíricas ou em todas elas considerou-se que este termo compõe o núcleo lexical empírico ou geral, respectivamente. Os termos foram alocados nas categorias independente do idioma, quando eram da mesma classe gramatical e continham o mesmo significado.

**Tabela 31 - Distribuição das Palavras mais Frequentes sobre Talento na Literatura e nas Categorias Empíricas**

Dist.	Palavra	Categorias					
		Literatura	Categorias Empíricas				
			Sem GT	Com GT	GT	GT	
Freq. (%)	Freq. (%)	Freq. (%)	Freq. (%)	Freq. (%)			
Isolada	atividades		0,4				
	busca		0,4				
	<i>business</i>	0,4					
	<i>career</i>	0,3					
	<i>doing</i>	0,3					
	forma		0,4				
	<b>globally</b>	<b>0,4</b>					
	<i>humanities</i>	0,3					
	<b>international</b>	<b>0,4</b>					
	<i>journals</i>	0,3					
	<b>liderança</b>				<b>0,4</b>		
	<i>managing</i>	1,3					
	<i>newness</i>	0,3					
	<i>performing</i>	0,3					
	<i>research</i>	0,3					
<i>resourcing</i>	0,4						
Mais de uma categoria	crescimento			0,4	0,3	0,4	
	<b>desempenho</b>			<b>0,5</b>		<b>0,6</b>	
	<b>equipe</b>		<b>0,4</b>		<b>0,4</b>		
	tem/having/we've	0,4		0,4		0,5	
Núcleo Lexical	capacidade		0,5	0,4	0,4	0,5	
	competências		0,6	0,8	0,7	0,9	
	conhecimento		0,5	0,5	0,4	0,5	
	é		2,3	1,7	1,7	1,7	
	habilidades		0,8	0,6	0,5	0,6	
	pessoas		1,4	1,1	1	1,2	
	<b>potencial</b>		<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>	
	Profissional/ profissionais		1	0,9	0,9	0,9	
	<b>resultados</b>		<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0,9</b>	
	são		0,9	0,9	0,9	1	
	valores		0,6	0,7	0,7	0,7	
	Geral	colaborador/ <i>employees</i>	0,5	0,8	0,6	0,6	0,6
		<b>desenvolvimento/develop</b> <b>ment</b>	0,4	0,4	0,5	0,6	0,4
empresa/ organização/ <i>firm/</i> <i>company</i>		0,5	1,7	1,7	1,8	1,6	
<b>talento/talent</b>		1	1,6	1,9	<b>2,1</b>	1,9	

Fonte: Dados Empíricos

A análise agregada das palavras mais frequentes nas declarações sobre talento, apresentadas na Tabela 31, demonstra que, nas cinco categorias apresentadas, há 44 termos distintos. Estes estão distribuídos da seguinte forma: 16 palavras aparecem de forma isolada em somente uma categoria; 6 em mais de uma categoria; 12 aparecem em todas as categorias empíricas e 10 são comuns a todas as categorias. Dentre estes termos, 22 deles, isto é, 50% do total de 44 termos selecionados, puderam ser considerados como núcleo lexical das respostas analisadas

por representarem as palavras que são comuns a todas as categorias analisadas, sendo 12 deles caracterizados como núcleo lexical empírico e 10, como núcleo lexical geral (empírico e literatura).

As 16 palavras que apareceram de forma isolada na Tabela 31, são, em sua maioria, oriundas da literatura, sugerindo que há alguns aspectos teóricos que ainda não foram incorporados no conteúdo das declarações das empresas. Outras considerações podem ser feitas acerca dessa classificação. A identificação de termos que fazem menção ao caráter “internacional” ou “global” da questão dos talentos, por exemplo, se mostrou uma linha de pesquisa emergente nessa temática, principalmente, na publicação estrangeira, já que estes termos não aparecem dentre as palavras mais frequentes das categorias empíricas. Isto também elucidou o caráter nacional da amostra de empresas consultada que, embora sejam de médio e grande porte, ainda não demonstraram em suas declarações se enfrentam os desafios da gestão internacional dos Talentos. A característica de “liderança”, que apareceu somente na categoria de GT Inclusiva merece atenção, pois traz uma divergência entre teoria e prática. Haja vista, que ela constou dentre as palavras mais citadas em um conjunto de empresas que declarou tratar todos os empregados como talento, isto é, de forma igual, mesmo sendo inerente a este termo a diferenciação da pessoa dentro de um grupo.

Na classificação em que as palavras apareceram em mais de uma categoria simultaneamente (Tabela 31), verificou-se que a palavra “desempenho” constou na categoria de empresas Com GT Formal e em maior frequência nas de GT Exclusiva. Isso pode ser considerado como um ponto de convergência destas respostas empíricas com a literatura sobre GT, na qual o desempenho seria um dos aspectos de diferenciação e competitividade dos talentos na organização. Analogamente, o termo “equipe”, que apareceu nas categorias de GT Inclusiva e de empresas Sem GT Formal, evidencia o caráter não diferenciador da gestão nas empresas que não adotam GT ou naquelas em que todos os empregados são considerados de forma igual pela gestão de RH (LEWIS; HECKMAN, 2006; ILES *et al*, 2010).

Dentre as 12 palavras que constaram em todas as categorias empíricas, destacam-se os termos relacionados ao potencial, ao resultado e às competências individuais. Estas palavras refletem o foi proposto por Ulrich (2008), em sua definição de talento apresentada no Quadro 8. Na categoria geral, se observou que os termos que fazem menção ao ambiente no qual os talentos atuam, como as palavras empresas e organizações, ocorreram em maior frequência do que os



referentes às pessoas. Esta característica permitiu atribuir estas declarações e textos analisados ao caráter particular do Talento, que é identificado a partir do meio empresarial no qual está inserido.

Foram consideradas como núcleo lexical as palavras de maior frequência e representatividade nas declarações entre as comuns a todas as categorias analisadas (BARDIN, 1977). A interpretação destes termos classificados neste indicador permitiu consolidá-los como os atributos de talento resultantes da pesquisa teórica e empírica realizada nesta dissertação. Sendo assim, como principais termos foram considerados os relativos ao núcleo lexical geral e empírico, que ao serem consolidados resultaram em dois grupos de atributos de talento, que estão apresentadas no Quadro 17.

**Quadro 17 - Principais Atributos Teóricos e Empíricos de Talento em Administração**

<b>Categorias</b>		<b>Atributos de Talento</b>
<b>Identificadores</b>	Indivíduos com Talento para quem os programas de GT são dirigidos	Colaborador, pessoas, profissionais, Talento;
	Ambiente no qual estes Talentos atuam	Empresa e organização.
<b>Qualificadores</b>	Relativo à abordagem de GT que for adotada pela organização	Competência, capacidade, habilidade, conhecimento, resultado, desenvolvimento, potencial e valores.

Fonte: Elaborado pela Autora

A categoria de atributos identificadores de Talento demonstra para quem os programas de GT são dirigidos. Já a segunda categoria, a de atributos qualificadores, determina os critérios utilizados para diferenciar o que é considerado Talento. Os atributos classificados neste estudo como identificadores e qualificadores (Quadro 17), retratam a ambiguidade e imprecisão teórica do termo Talento. Condição esta que já era observada por McClelland et al (1958) e reafirmada posteriormente por Lewis e Heckman (2006), sendo que ora esta palavra é restrita ao indivíduo e ora a uma capacidade, atitude ou resultado entregue por ele à organização. No campo da gestão, os atributos listados acima coincidem com o sentido dos que foram citados no Quadro 8, onde foram elencados conceitos de Talento no campo da gestão, e que estavam fortemente relacionados a habilidades, resultados e diferenciação.

Cabe esclarecer que cada palavra que consta na Tabela 31 poderia dar início a uma pesquisa específica, talvez até explicativa, e contribuir para o desenvolvimento da literatura de talentos no campo da gestão e de GT. Entretanto, isso não foi realizado nessa dissertação porque

extrapolaria os objetivos propostos, que eram descritivos. Então, se propõe esse tipo de pesquisa, de continuidade e profundidade, como sugestão para estudos futuros.

Nesta seção de análise de conteúdo foi possível verificar se a questão dos talentos está presente nas diretrizes estratégicas organizacionais e de RH, constatando que isso já pode ser verificado em 20% das empresas amostradas, o que é relevante dado o caráter emergente deste assunto na literatura e no meio corporativo. Identificou-se, nas respostas de 471 empresas distintas definições de talento. Constatou-se que as empresas se expressaram quanto à esta definição de forma descritiva e com um vocabulário pouco variado. Quando este foi analisado, pode-se verificar que os termos sobre talento mais citados nos dados empíricos e na academia podem ser relacionados à literatura de Talentos no campo da gestão (Quadro 8). Por fim, a interpretação destes resultados evidenciou o caráter particular e fluido deste termo e que é possível consolidá-los em duas categorias de atributos de talento: os identificadores e os qualificadores.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As economias globais e a tecnologia derrubaram barreiras, uma delas foi a do mercado de trabalho que passou a ser global, em função da mobilidade e acessibilidade do mundo moderno. As atividades e serviços passaram a ser mais complexos, demandando uma força de trabalho melhor qualificada e especializada. Isso fez com que as empresas deixassem de ser as únicas protagonistas na oferta de emprego e passassem a competir mais intensamente pelos profissionais mais talentosos.

Essa mudança de cenário trouxe desafios para a GRH, que passou a lidar com estruturas internacionalizadas, mais complexas e ágeis, impactando estrategicamente em sua relação com o mercado e com as pessoas. Pesquisas internacionais e nacionais do final da década de 1990 e dos anos 2000 apontaram fortemente que, para se manterem num ambiente de aumento da concorrência global pelo emprego e pela busca por Talentos, as organizações teriam que investir em atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais. Com isso, passou a figurar, entre os temas prioritários de RH, a Gestão de Talentos.

No meio acadêmico nacional e internacional, houve uma produção considerável de artigos e teses abordando esse assunto. Estes foram, predominantemente, desenvolvidos com uma perspectiva crítica, na intenção de identificar semelhanças ou diferenças da GT com a GRH e verificar se esta não era só mais uma nomenclatura nova para a área da gestão de pessoas. Também, houve trabalhos com foco na retenção dos talentos, influenciados pelo termo “guerra por talentos” disseminado pela pesquisa publicada pela McKinsey em 1998. Poucos foram os estudos que se comprometeram a entender o desenvolvimento deste assunto. Mas a partir de meados dos anos 2000 eles começaram a surgir, internacionalmente, nos moldes de revisões desta literatura. Em 2006, Lewis e Heckman apontaram que o termo “Gestão de Talentos” era polêmico, pouco definido, confundindo-se, para alguns pesquisadores e profissionais, com práticas tradicionais de RH.

Diante do contexto, essa dissertação buscou contribuir para a literatura de RH e de Gestão de Talentos, com vistas a pesquisar sobre a diversidade conceitual de talento, sua gestão e abordagens teóricas existentes para tal. Para tanto, optou-se por analisar a produção acadêmica nacional e internacional deste tema, relacionando-a com a sua prática em

organizações que atuam no Brasil. No objetivo central deste estudo foi proposto analisar a relação entre a produção acadêmica e a utilização, no meio corporativo, das práticas de GT e conceitos de Talento em Administração. Para desenvolver e alcançar esta proposta, foram explicitados quatro objetivos específicos que auxiliaram a nortear essa pesquisa.

No primeiro objetivo específico se pesquisou sobre definições de Talento e de Gestão de Talentos na literatura acadêmica nacional e internacional. Dessa forma, foi realizada uma revisão dessa produção, trazendo os textos mais citados na base *Web of Science* sobre o conceito nas principais áreas de publicação deste tema, abrangendo estudos de diversos campos do conhecimento, tais como artes, esportes, economia, psicologia e gestão. Em seguida, restringiu-se a busca de textos sobre Talentos e GT na área da Administração. Como resultado foi possível compreender que o termo talento é, de fato e por natureza, impreciso, fluído e particular ao meio em que está inserido.

Nos esportes e artes as pessoas consideradas Talentos são “descobertas” desde a infância e recebem treinamento por toda a sua carreira. Não foram encontrados textos nessas áreas relatando a preocupação com a retenção destes talentos. Entretanto, na área da gestão, os profissionais talentosos são percebidos no contexto organizacional a partir de sua performance diferenciada ou de potencial para tal entrega, portanto, são identificados quando jovens ou adultos, fase em que são economicamente ativos. Não foram encontrados estudos com a intenção de pesquisar talentos precoces no campo da administração, tal como ocorre nos outros campos do conhecimento, mas nessa área são numerosos os trabalhos que se dedicam a pesquisar sobre a retenção destes nas organizações, principalmente, no Brasil.

No que se refere à Gestão de Talentos, constatou-se que as publicações acerca desse tema tiveram início em meados dos anos 2000 e vêm se desenvolvendo. O estudo mais citado foi elaborado por Lewis e Heckman, publicado em 2006, que apresentou um quadro com a estratificação das abordagens sobre GT. Em síntese, os autores identificaram dois formatos, sendo eles: (1) Talentos são diferentes dos demais empregados; (2) Todos são Talentos. Nos anos seguintes, houve trabalhos que revisaram essa literatura e se dedicaram a propor definições conceituais para GT. De modo geral, ela ficou compreendida como uma configuração de práticas para gerir talentos na organização. Em 2010, os pesquisadores Iles *et al* trouxeram uma contribuição para essa teoria, a partir do quadro de Lewis e Heckman, propondo que haveria as abordagens inclusiva (todos são talentos) e exclusiva (diferenciadora

– nem todos são talentos) de gerir os talentos e que estas teriam variações de acordo com a pessoa e a posição ocupada por ela na organização.

Com a intenção de compreender o espaço da GT no campo organizacional, especificamente, na área de GRH, fez-se um levantamento acerca da evolução deste assunto, culminando com a gestão estratégica de RH. Com isso, pôde-se constatar uma relação convergente da literatura de GT com os aspectos contingenciais e configuracionais da gestão de pessoas, devido à característica do conceito de talento que foi citada anteriormente, referente a este ser particular e percebido de acordo com o meio em que atua. Considerando o potencial de agregação de valor e competitividade que o profissional de Talento pode trazer para a organização, principalmente, no enfoque da gestão diferenciadora ou exclusiva, percebeu-se uma relação próxima da GT com a perspectiva da GRH alinhada à teoria da firma baseada em recursos e às estratégias organizacionais.

No segundo objetivo específico deste estudo, procurou-se caracterizar empresas que declararam exercer práticas de GT de acordo com a abordagem por elas adotada. Isso foi possível, a partir da análise de respostas de 471 empresas que participaram, em 2010, de uma *survey* realizada pelo grupo de pesquisa de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional da FEA/USP com foco em políticas em práticas de GRH. Sendo que, no ano de 2010 a GT foi tópico especial deste levantamento. Tendo sido incluído na pesquisa questões referentes às práticas de um programa formal de GT e à definição do que significava talento para cada organização respondente.

Por meio destes dados empíricos, constatou-se que dentre as 471 empresas amostradas, a maioria é de médio e grande porte, dos setores de serviços e indústrias diversos, com empregados jovens, de boa escolaridade e menos de seis anos de casa. Analisando quanto ao programa formal de GT, 75% delas declararam ter este programa formalizado em sua estrutura. Tomando o conjunto de empresas com essa prática formal e as demais, foi possível verificar que se tratam de grupos distintos. Neste estudo, estas disparidades foram constatadas no âmbito das diretrizes estratégicas e do perfil dos profissionais envolvidos. No âmbito das empresas com GT formal, foi possível identificar as que consideram todos os empregados como talentos e as que fazem diferenciação. Esta característica possibilitou analisá-las do ponto de vista das abordagens de GT propostas na literatura por Lewis e Heckman e por Iles *et al.* Encontraram-se distinções entre as práticas do programa formal de GT frente às

abordagens inclusiva e exclusiva. Constatou-se a emergência dos programas de GT Exclusiva no cenário nacional, constituída por um público jovem e com alta escolaridade.

O terceiro objetivo específico comportou a intenção de verificar a presença da questão dos Talentos nas diretrizes estratégicas e de RH declaradas pelas organizações analisadas. Nesse sentido, foi realizada uma análise de conteúdo com abordagem qualitativa e suporte do *software* NVivo para identificar a presença da palavra Talento(s)/*Talent* nas declarações das empresas sobre suas estratégias. Constatou-se, então, que este termo está pouco presente nas respostas analisadas, mas embora ele tenha sido encontrado somente em 20% das empresas respondentes, acredita-se que este assunto se mostrou estratégico no âmbito destas organizações, principalmente, no que se refere às empresas com GT exclusiva. No cenário das empresas que citaram Talento em suas estratégias, pôde-se verificar a convergência da prática destes programas com a literatura analisada.

No último objetivo específico, se almejou analisar as definições de Talento adotadas pelas empresas selecionadas. Esta fase se caracterizou pela análise de conteúdo, na qual se verificou, com auxílio do NVivo, os termos mais frequentes nas definições de talento declaradas pelos respondentes. Cada empresa consultada apresentou uma definição própria para talento, tal como ocorreu em uma pesquisa internacional da Towers Perrin citada pelos pesquisadores Iles *et al.* Esta característica também vem ao encontro do aspecto fluido e particular do conceito de talento.

Embora, não tenha sido encontrado um conceito que se repetisse, foi possível observar, por meio da técnica de análise da expressão, que as respostas declaradas pelas empresas eram de estilo descritivo e com um vocabulário pouco diverso, indicando que, mesmo não tendo uma definição repetida, havia termos que apareceram em mais de uma resposta. Dessa forma, fez-se uma contagem de palavras nas respostas, resultando em uma listagem dos termos mais frequentes nas definições empíricas de talento. Por fim, esta relação foi comparada aos termos mais frequentes nos textos da literatura acadêmica sobre Talentos no campo da Administração. De fato, algumas palavras foram encontradas em todas as categorias empíricas e na literatura, outras só nas empíricas e outras de forma isolada em apenas uma destas categorias.

A interpretação dos resultados empíricos e teóricos possibilitou classificar e consolidar estes termos mais frequentes e que compuseram o núcleo lexical do conteúdo analisado, em duas categorias de atributos de talento, sendo eles: os identificadores e os qualificadores. Na primeira, constam as palavras: colaborador, pessoas, profissionais, talento (no sentido de indivíduos com talento dependendo da abordagem de GT adotada); empresa e organização (no sentido de alocação ou ambiente no qual os talentos atuam). Na segunda categoria consolidada, têm-se os termos: competências, capacidade, habilidades, conhecimento, resultados, desenvolvimento, potencial e valores. Esses atributos de Talento retratam a ambiguidade e imprecisão deste termo que já havia sido apontada por McClelland et al em 1958, sendo que ora esta palavra é restrita ao indivíduo e ora à entrega na organização.

Durante todo o estudo procurou-se relacionar os resultados empíricos à literatura analisada, assim foi possível verificar que a literatura de GT é convergente em alguns aspectos com a de Gestão Estratégica de RH. Isto se mostrou, principalmente, no que se refere às suas perspectivas e práticas emergentes, tais como: o alinhamento com a estratégia organizacional, a busca pela vantagem competitiva e o caráter contingente e configuracional desta gestão. Acredita-se que isso se deve à particularidade e fluidez do termo Talento e à abordagem que propõe a diferenciação destes dentro a população de empregados.

Portanto, diante do que foi apresentado, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados. Constatou-se que as organizações têm intenção em praticar a Gestão de Talentos, sendo o seu desenvolvimento um desafio para o meio corporativo e para a academia. Todavia, não está claro o impacto e consequências que essa gestão pode ter na estratégia e nos resultados da organização, nem suas implicações no clima organizacional. Tanto quando da abordagem exclusiva quanto da inclusiva quanto do ponto de vista do Talento e dos demais empregados. Ficou evidente o crescimento das publicações relacionadas a esse assunto no campo da Administração e a sua prática emergente e formal (inclusiva ou exclusiva) por organizações atuantes no país.

Este estudo se limitou ao estilo descritivo de análise, não foi possível, assim, aprofundar a pesquisa de maneira a fornecer maiores explicações para os resultados. Metodologicamente, ele se restringiu à utilização de dados secundários, o que não permitiu o acesso e a observação do ambiente das organizações analisadas. Foram identificadas diversas oportunidades de pesquisa no que se refere à Gestão de Talentos no campo da gestão. Sugerem-se, para estudos



futuros, técnicas de estudo de caso longitudinais, que possam acompanhar em profundidade os resultados dessa prática nas organizações e nas pessoas envolvidas. Indicam-se também estudos que busquem apontar como as empresas podem operacionalizar a GT de modo estratégico e a possibilidade de identificar precocemente os talentos em gestão.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: In: FLEURY, M. T. L. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. de. Planejamento Estratégico em Recursos Humanos. **Tese de Livre-Docência**. São Paulo: FEA-USP, 1987.

ALLEN, D. G. **Retaining Talent**. SHRM, 2008.

ALMEIDA, M. I. R. DE; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que Administrar Estratégicamente Recursos Humanos? *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 33, n. 2, p. 12-24, 1993.

ALVARENGA, L. Bibliometria e arqueologia do saber de Michel Foucault: traços de identidade teórico-metodológica. **Revista Ciência da Informação**. Ci. Inf. [online]. 1998, vol.27, n.3, pp. 00-00.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. McGraw-hill, S. Paulo, 1965.

ASHTON, C.; MORTON, L. *Managing Talent for Competitive Advantage*. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 5, p. 28-31, 2005.

AXELROD, E. L., HANDFIELD-JONES, H.; WELSH, T. A. *War for talent: part two*. **McKinsey Quarterly**, Vol. 2, pp. 9-12, 2001.

BACOCINA, D.; CILO, H. A força inédita do emprego. In: **Isto é dinheiro**. Edição nº 667, online, 16 jul. 2010. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/28630\\_A+FORCA+INEDITA+DO+EMPREGO](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/28630_A+FORCA+INEDITA+DO+EMPREGO)>. Acesso em: 22 ago. 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, 17, p. 99–120, 1991.

\_\_\_\_\_. *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*. **Journal of Management**, 27, p.643-650, 2001.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?* **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. *On becoming a strategic player: The role of human*

*resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management*, 37, p.31–46, 1998.

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P. da; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C. 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.

**BDTD**. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/pt/inicio.html>>. Acesso em: 10 set. 2011.

BECKER, B. E.; GERHART, B. *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal*, 39, 1996, p.779-801.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. G. Ferris (Ed.) **Research in Personnel and Human Resource Management**, Volume 16, 1998, p.53-101.

\_\_\_\_\_. *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management*, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BEECHLER, S.; WOODWARD, I. C. *The global 'war for talent'.* **Journal of International Management**, 15: 3, 2009, p. 273–285.

BERGER, L. A.; BERGER, D. R. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004.

**BNDES**. Classificação de Porte de Empresa Adotada pelo BNDES e Aplicável para Todos os Setores. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html)>. Acesso em: 30 out. 2012.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. Human Resource Management*, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

BOXALL, P. *The strategic Human Resource Management debate and the resource-based view of the firm. Human Resource Management Journal*, Vol. 6, n.3, pp 59-75, 1996.

BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2<sup>nd</sup> edition, 2008.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (ORG.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford University Press, 658p., 2008.

**CAPES**. Banco de Teses e Dissertações da CAPES. Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/>>. Acesso em: 10 set. 2011.

CAPPELLI, P. *Talent Management for the Twenty-First Century*. **Harvard Business Review**, v. March, p. 74-81, 2008.

CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. C.; RICCIO, E. L.; SAKATA, M. C. G. Pesquisa científica em contabilidade entre 1990 e 2003. **RAE**, v. 45, n. 2, p. 34-45, abr-jun. 2005.

CHAMBERS, E. G. FOULON, M. HANDFIELD-JONES, H. HANKIN, S. M.; MICHAELS III, E. G. *The war for talent*. **The McKinsey Quarterly**, , n. 3, p. 44-57. Harvard Business Press, 1998.

CILO, H.; POLO, E. Como segurar seus talentos. In: **Isto é dinheiro**. Edição nº 690, online, 23 dez. 2010. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/44845\\_COMO+SEGURAR+SEUS+TALENTOS](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/44845_COMO+SEGURAR+SEUS+TALENTOS)>. Acesso em: 22 ago. 2011.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. *Strategic talent management: A review and research agenda*. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

CÔTÉ, J. *The Influence of the Family in the Development of Talent in Sport*. **The Sport Psychologist**, v. 13, n. 4, p. 395-417, 1999.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

DEADRICK, D. L.; GIBSON, P. A. *Revisiting the research – practice gap in HR: A longitudinal analysis*. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 144-153, 2009.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. *Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic , contin*. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

**DICIONÁRIO AURÉLIO ONLINE**. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/...http://www.webdicionario.com/talento>. Acesso em: 29 abr. 2012.

DUTRA, J. S. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas. In: DUTRA,

J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria.** São Paulo: Pioneira, 1999.

ELVIRA, M. M., DAVILA, A. *Emergent directions for human resource management research in Latin America.* **Human Resource Management.** v. 16, n. 12, 2005, p. 2265–2282.

ERICSSON, K.A., KRAMPE, R. T., TESCH-RÖMER, C. (1993). *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance.* **Psychological Review**, 3, 363-406.

**EUROFOUND** (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*). *Europe at work: better life and opportunities for all. Dublin/Ireland. Four-year work programm: 2009-2012.* 2009.

FARIA, M. D. DE; FERREIRA, D. A.; CARVALHO, J. L. F. Responsabilidade Social Empresarial: Um Fator de Atração para Novos Talentos? In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD, p. 1-16, 2008. Rio de Janeiro - RJ: **Anais... XXXII EnANPAD.**

FARNDALE, E. SCULLION, H.; SPARROW, P. *The role of the corporate HR function in global talent management.* **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 161-168, 2010.

**FEA/USP** - Banco de Teses e Dissertações da FEA/USP. Disponível em: <[http://www.fea.usp.br/teses\\_dissertacoes.php](http://www.fea.usp.br/teses_dissertacoes.php)>. Acesso em: 10 set. 2011.

FERREIRA, A. M. Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com trainees de empresa brasileira do setor siderúrgico. **Dissertação de Mestrado.** 2008. PUC Minas.

FERRIS, G. R.; HOCHWARTER, W. A.; BUCKLEY, M. R.; HARRELL-COOK, G.; FRINK, D. D. *Human Resources Management: Some New Directions.* **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 385-415, 1999.

FISCHER, A. L. A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. FLEURY, M. T. L. (orient.) **Tese de Doutorado.** Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998, 391p.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. *Trends of the human resources management*

*model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area.* In: **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 16, n.7, jul. 2005.

\_\_\_\_\_. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: Encontro Nacional da ANPAD, 25, 2001, Campinas-SP. **Anais...** Campinas: EnANPAD.

\_\_\_\_\_. (Coord.). **Relatório Delphi-RH 2010: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras.** São Paulo: PROGEP-FIA, 2010.

FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **RAC.** Edição Especial. 2001, p. 183-196.

FRANK, F. D., FINNEGAN, R. P.; TAYLOR, C. R. *The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century.* **Human Resource Planning**, 27(3), 2004, p.12–25.

FRANK, F. D.; TAYLOR, C. R. *Talent Management: Trends that Will Shape the Future.* **Human Resource Planning**, v. 27, n. 1, p. 33, 2004.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de.; AMORIM, W. A. C. de; ALMEIDA, K. N. T. de. A Gestão de Pessoas nos Anos 2000 em Organizações Brasileiras: Previsão de Tendências e Percepção de Incorporação. In: *International Meeting of Iberoamerican Academy of Management (IAM)*, 7, Lima – Peru. **Anais...** Lima: IAM Peru.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

GARAY, Â. B. S. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como Elemento de Atração de Talentos: Percepção dos Alunos Destaques do Curso de Administração. *Revista Eletrônica de Administração - Read*, v. 12, n. 3, 2006.

**GOOGLE.** Pesquisa sobre Talent Management. Disponível em: <[http://www.google.com.br/#sclient=psy-ab&hl=pt-BR&site=&source=hp&q=%22talent+management%22&pbx=1&oq=%22talent+management%22&aq=f&aqi=g3&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=112721148161011514511911410101014091361010.1.6.4.111310&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.,cf.osb&fp=27b03b06c2bc4d8d&biw=1366&bih=643](http://www.google.com.br/#sclient=psy-ab&hl=pt-BR&site=&source=hp&q=%22talent+management%22&pbx=1&oq=%22talent+management%22&aq=f&aqi=g3&aql=&gs_sm=e&gs_upl=112721148161011514511911410101014091361010.1.6.4.111310&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=27b03b06c2bc4d8d&biw=1366&bih=643)>. Acesso em: 17 nov. 2011.

GUEST, D. E. *Human Resource Management and Industrial Relations.* **Journal of Management Studies**, n. September, 1987.

GUEST, D. E. *Human Resource Management and The American Dream.* **Journal of Management Studies**, n. July, 1990.

HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. RJ. Ed.Campus, 1995.

HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. *The War for Talent*. Ed Michaels, Harvard Business School Press, 2001. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=simZCd\\_YUC4C&printsec=frontcover&dq=The+War+for+Talent.+Ed+Michaels.,+Harvard++Business+School+Press,+2001&hl=pt-BR&ei=tTHFTu3GPIImH2AX1tZzFDg&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&sqi=2&ved=0CEAQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=simZCd_YUC4C&printsec=frontcover&dq=The+War+for+Talent.+Ed+Michaels.,+Harvard++Business+School+Press,+2001&hl=pt-BR&ei=tTHFTu3GPIImH2AX1tZzFDg&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&sqi=2&ved=0CEAQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 17 nov. 2011.

HANSON, S. L. *Lost Talent: Unrealized Educational Aspirations and Expectations among U.S. Youths*. **Sociology of Education**, v. 67, n. 3, p. 159-183, 1994.

HAUSKNECHT, J. P. RODDA, J.; HOWARD, M. J. *Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying*. **Human Resource Management**, v. 48, n. 2, p. 269- 288, 2009.

HODGE, T.; DEAKIN, J. M. *Deliberate practice in the martial arts: The role of context in motor recall*. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, 20, p.260-279, 1998.

HOLTOM, B. C.; MITCHELL, T. R.; LEE, T. W.; EBERLY, M. B. *5 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.

HOPPEN, N.; MEIRELLES, F. S. Sistemas de informação: um panorama da pesquisa científica entre 1990 e 2003. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 24-35, jan-mar. 2005.

HORN, C. E. V. *Mega-Trends in the American Workforce*. **Human Resource Development Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 475-479, 2006.

HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*. **Journal of Management**, 25 (3), p.417-456, 1999.

HOWE, M. J. A.; DAVIDSON, J. W.; SLOBODA, J. A. *Innate Talents: Reality or Myth?* **The Behavioral and Brain Sciences**, v. 21, n. 3, p. 399-407, 1998.

HUSELID, M. A.; BEATTY, R. W.; BECKER, B. E. *'A Players' or 'A Positions'?* *The strategic logic of workforce management*. **Harvard Business Review**, December: 110– 117, 2005.

**IBGE**. Dados sobre o Mercado de trabalho no Brasil. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet3.shtm>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

ILES, P. CHUAI, X.; PREECE, D. *Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and diversity*. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 179-189, 2010.

INGHAM, J. *Closing the talent management gap*. **Strategic HR Review**, v. 5, n. 3, p. 20, 2006.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. *Human Resource Planning Challenges for Industrial / Organizational Psychologists*. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 223-239, 1990.

**JCR.** Journal Citation Reports. Disponível em: <[http://thomsonreuters.com/products\\_services/science/science\\_products/a-z/journal\\_citation\\_reports/](http://thomsonreuters.com/products_services/science/science_products/a-z/journal_citation_reports/)>. Acesso em: 20 ago. 2011.

KAUFMAN, B. E. *The Development of HRM in Historical and International Perspective*. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (ORG.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford University Press, 2008, 658p.

KIESSLING, T.; HARVEY, M. *Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 1, p. 22-45, 2005.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. *Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management*. **Journal of Management Studies** 41:1 January, 2004.

LAWLER III, E. E. *From Human Resource Management to Organizational Effectiveness*. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 165-169, 2005.

LEGGÉ, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de; KNISS, C. T. Reflexões sobre Comprometimento e Gestão de Pessoas em Estruturas Organizacionais Inovativas e Remotas. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, v. 7, n. 4, p. 87-112, 2010.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. *Strategic human resource management: The evolution of the field*. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEPAK, D. P. MARRONE, J. A.; TAKEUCHI, R. *The relativity of HR systems: conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy*. **International Journal of Technology Management**, v. 27, n. 6/7, p. 639-655, 2004.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. *The human resource architecture: Toward a theory of human*



*capital allocation and development.* Academy of Management. The **Academy of Management Review**; Jan; 24, 1; 1999.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. *Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations.* **Journal of Management**, v. 28, n. 4, p. 517-543, 2002.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Employment Subsystems and the "HR Architecture". In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (ORG.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management.** Oxford University Press, 658p, 2008.

LEWIN, A. Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C. *Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent.* **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 6, p. 901-925, 2009.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. *Talent management: A critical review.* **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 139 - 154, 2006.

MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Revista Ciência da Informação.** Ci. Inf. [online]. vol.27, n.2, pp. nd-nd, 1998.

MACKINNON, D. W. *The Nature and Nurture of Creative Talent.* **American Psychologist**, v. 17, n. 7, p. 484-495, 1962.

MAHONEY, T. A.; DECKOP, J. R. *Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM).* **Journal of Management**, v. 12, n. 2, p. 223-241, 1986.

MARTIN-ALCAZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P.; SANCHEZ-GARDEY, G. et al. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives.* **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MATOS, C. A. Uma generalização empírica em marketing usando meta-análise: o efeito satisfação -boca-a-boca (+), lealdade--boca-boca (-).In: **Anais... XXXII Encontro da ANPAD.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

McCLELLAND, D. C.; BALDWIN, A. L.; BRONFENBRENNER, U.; STRODTBECK, F. L. *Talent and Society: New perspectives in the identification of talent.* New Jersey: Princeton. 1958.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out-dez. 2003.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The War for Talent**. Relatório de Pesquisa, Boston, Massachusetts, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Guerra do Talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

MICHIE, J.; SHEEHAN, M. *Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 3, p. 445-464, 2005.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Designing Strategic Human Resources Systems*. **Organizational Dynamics**, p. 36-52, 1984.

MITCHELL, T. R. HOLTOM, B. C. LEE, T. W. SABLINSKI, C. J.; EREZ, M. *Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover*. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001.

MUCHA, R. T. *The Art and Science of Talent Management*. **Organizational Development Journal**, v. 22, n. 4, p. 96, 2004.

MURPHY, K. M.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. *The Allocation of Talent: Implications for growth*. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 106, n. 2, p. 503-530, 1991.

PFEFFER, J. *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 1, p. 55-70, 1995.

\_\_\_\_\_. *Seven practices of successful organizations*. **California Management Review**, v. 40, n. 2, 1998.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; BACHARACH, D. G.; PODSAKOFF, N. P. *The influence of management journals in the 1980s and 1990s*. **Strategic Management Journal**, 26, p.473-88, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990.

PsycINFO®. Base de produção acadêmica. Disponível em: <<http://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/index.aspx>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

READY, D. A; HILL, L. A; CONGER, J. A. *Winning the race for talent in emerging markets*. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 11, p. 62-70, 2008.

REILLY, T.; WILLIAMS, A. M.; NEVILL, A.; FRANKS, A. *A Multidisciplinary Approach*

to *Talent Identification in Soccer*. **Journal of Sports Sciences**, v. 18, n. 9, p. 695-702, 2000.

RHINOW, G. Inovando e Competindo por meio da Gestão de Pessoas. **RAE Light**, v. 8, n. 1, p. 2-7, 2001.

ROSSONI, L. A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil: uma análise institucional. **Dissertação (Mestrado)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.

RUONA, W. E. A.; GIBSON, S. K. *The Making of Twenty-First-Century HR: An Analysis of The Convergence of HRM, HRD, and OD*. **Human Resource Management**, v. 43, n. 1, p. 49-66, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: McGrall Hill, 2006, 583p.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. DE S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1-17, 2003.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E.; TARIQUE, I. *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. **Journal of World Business**, v. 46, n. 4, p. 506-516, 2010.

SCHULER, R. S.; TARIQUE, I. *International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 5, p. 717-744, 2007.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SENDIN, T. A vida do RH no Pleno Emprego. In: **Revista Você RH**. Editora Abril. Out./Nov., ed. 18, 2011, p. 22-36.

SHRM. Society for Human Resource Management. **Workplace forecast**. fev. 2011.

STEEL, R. P. GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W. *Practical retention policy for the practical manager*. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 149-162, 2002.

STURMAN, M. C. TREVOR, C. O. BOUDREAU, J. W.; GERHART, B. *Is It Worth It To Win the Talent War? Evaluating the Utility of Performance-Based Pay*. **Personnel Psychology**, v. 56, n. 4, p. 997-1035, 2003.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados**

capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TERMAN, L. M. *The Discovery and Encouragement of Exceptional Talent*. **The American Psychologist**, v. 9, n. 6, p. 221-230, 1954.

TONELLI, M. J. CALDAS, M. P. LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção Acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

TOWERS PERRIN. **Look Closer: Managing today's talent to create tomorrow's leaders**. 2004. Disponível em: <[http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/GBR/2004/200406/talent\\_Exec\\_Summary.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/GBR/2004/200406/talent_Exec_Summary.pdf)>. Acesso em: 20 Ago. 2012.

TRANFIELD, D., DENYER, D.; SMART, P. *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. **British Journal of Management**, 14, p. 207-22, 2003.

TRANK, C. Q.; RYNES, S. L.; BRETZ JR., R. D. *Attracting Applicants in the War for Talente: differences in work preferences among high achievers*. **Journal of Business and Psychology**, v. 16, n. 3, p. 331-345, 2002.

ULRICH, D. *Judge me more by my future than by my past*. In: **Human Resource Management**, Spring, Vol. 36, No. 1 p 5, 1997.

\_\_\_\_\_. (org.) **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. *The Talent Trifecta*. **Workforce Management**, v. 86, n. 15, p. 32, 2007.

VELOSO, E. F. R.; NAKATA, L. E.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. XXXI Encontro da ANPAD, **Anais ...** Rio de Janeiro, 22 a 26 de Janeiro de 2007.

VIEIRA, V. A. Meta-análise do modelo teórico "E-O-R" de Mehrabian e Russel (1974). In: **Anais ... XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

**Web of Science.** Base de dados inserida no portal ISI Web of Knowledge. Disponível em: <[http://images.webofknowledge.com/WOK40/help/WOK/h\\_database.html#ccr](http://images.webofknowledge.com/WOK40/help/WOK/h_database.html#ccr)>. Acesso em: 17 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. Base de dados inserida no portal ISI Web of Knowledge. Disponível em: <[http://images.webofknowledge.com/WOK46/help/WOK/h\\_database.html#ccr](http://images.webofknowledge.com/WOK46/help/WOK/h_database.html#ccr)>. Acesso em: 07 out. 2012.

**WebQualis.** Plataforma do Índice Qualis da CAPES. Disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

WILLIAMS, A. M.; REILLY, T. *Talent Identification and Development in Soccer*. **Journal of Sports Sciences**, v. 18, n. 9, p. 657-667, 2000.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. *Human resources and the resource based view of the firm*. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. BOSWELL, W. *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. **Journal of Management**, Vol. 28, N.3, 2002, 247-276.

YOUNDT, M. A., et al. *Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns*. **Journal of Management Studies**, 41(2)., 2004, p.335-361.

## APÊNDICES

- Apêndice 01 - Fontes Seleccionadas para o Levantamento da Produção Acadêmica sobre Talento e Gestão de Talentos
- Apêndice 02 - Teses e Dissertações Nacionais na Área de Administração sobre Talento e Gestão de Talentos
- Apêndice 03 - Artigos Mais citados sobre Talento nas principais áreas temáticas
- Apêndice 04 - Artigos Nacionais e Internacionais na Área de Administração sobre Talento e Gestão de Talentos
- Apêndice 05 - Lista de Termos Mais Frequentes nos Dados Empíricos sobre a Definição de Talento declaradas pelas Empresas Sem Programa Formal de GT
- Apêndice 06 - Lista de Termos Mais Frequentes nos Dados Empíricos sobre a Definição de Talento declaradas pelas Empresas com Programa Formal de GT
- Apêndice 07 - Lista de Termos Mais Frequentes nos Dados Empíricos sobre a Definição de Talento declaradas pelas Empresas Com GT inclusiva
- Apêndice 08 - Lista de Termos Mais Frequentes nos Dados Empíricos sobre a Definição de Talento declaradas pelas Empresas Com GT exclusiva

## APÊNDICE 01 - FONTES SELECIONADAS PARA O LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE TALENTO E GESTÃO DE TALENTOS

**Quadro 1A - Fontes Nacionais e Internacionais desta Pesquisa**

Meios	Fonte	Critério
<b>Nacionais</b>	RAC, Revista de Administração Contemporânea	Qualis A1, A2, B1 e B2, dentre estes os que são utilizados nos artigos da área (ROSSONI, 2004; CARDOSO <i>et al.</i> , 2005; HOPPEN; MEIRELLES, 2005).
	RAC Eletrônica, Revista de Administração Contemporânea - Eletrônica	
	RAE, Revista de Administração	
	RAE Eletrônica, Revista de Administração - Eletrônica	
	RAM, Revista de Administração Mackenzie	
	RAUSP, Revista de Administração da USP	
	READ, Revista Eletrônica de Administração	
	BAR, <i>Brazilian Administration Review</i>	Qualis E1 e utilizado em artigos da área (ROSSONI, 2004; MEDEIROS <i>et al.</i> , 2003; VIEIRA, 2008; MATOS, 2008; HOPPEN; MEIRELLES, 2005; TONELLI <i>et al.</i> , 2003).
	EnANPAD	
	Banco de Teses e Dissertações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP	
BDTD, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações		
Banco de Teses e Dissertações da CAPES		
<b>Internacionais</b>	<i>Academy of Management Review</i>	3 Primeiros de acordo com o fator de impacto no índice JCR na categoria <i>Business</i>
	<i>Academy of Management Journal</i>	
	<i>Journal of International Business Studies</i>	
	<i>Academy of Management Review</i>	3 Primeiros de acordo com o fator de impacto no índice JCR na categoria <i>Management</i>
	<i>Academy of Management Annals</i>	
	<i>Academy of Management Journal</i>	
	<i>Human Resource Management Review</i>	Periódicos sobre RH que aparecem na categoria de Management do JCR Ranking de 2010.
	<i>Organizational Behavior and Human Decision Process</i>	
	<i>Human Relations</i>	
	<i>Human Resource Management</i>	
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Na categoria Business, não constam periódicos com o termo pesquisado (Human).	
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>		
<i>Human Resource Development Quarterly</i>		
Periódicos Internacionais que <b>mais publicaram</b> sobre GT de acordo com a base Web of Science	<i>Academy of Management Journal</i>	JCR - 2º ( <i>Business</i> ) / 3º ( <i>Management</i> )
	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	JCR - 89º ( <i>Management</i> )
	<i>Harvard Business Review</i>	JCR - 31º ( <i>Management</i> ) / 47º ( <i>Business</i> )
	<i>Human Resource Management Review</i>	JCR - 23º ( <i>Management</i> )
	<i>Journal of World Business</i>	JCR - 29º ( <i>Business</i> )

Fonte: Elaborado pela Autora com base em WebQualis, JCR Ranking e Web of Science.

## APÊNDICE 02 - TESES E DISSERTAÇÕES NACIONAIS NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE TALENTO E GESTÃO DE TALENTOS

AUTOR	TÍTULO	Status	Fonte	INSTI	GRAU	ANO	OBJETIVO PRINCIPAL
Marisa Bernardino de Albuquerque	Gestão de Pessoas e Retenção de Talentos em Empresas de Consultoria e Auditoria	Indisponível	Capes	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	Mestrado	2003	A pesquisa buscou descobrir quais as implicações da utilização de tal sistema de informações em um processo de desenvolvimento gerencial em uma organização.
João Gratuliano Glasner de Lima	A valanche: um sistema web para avaliação de competências e lacunas do talento humano nas organizações	Indisponível	Capes	Universidade Federal de Pernambuco	Mestrado	2007	Compreender a dinâmica da gestão de talentos e como ela se constitui diferencial competitivo nas duas maiores empresas no setor de TI no estado do Ceará.
Luis Antônio Rabelo Cunha	Gestão de talentos como diferencial competitivo: o caso das duas maiores empresas cearenses do setor de tecnologia de informação	Disponível	Capes	Universidade Federal do Ceará	Profissão alizante	2005	Analisar como as MPes produtoras de software em BH tem feito a gestão de seus talentos
CLÁUDIO MONTEIRO GOULART SALVE	Gestão de talentos em pequenas empresas de produção de software em Belo Horizonte	Disponível	Capes	Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais	Profissão alizante	2007	de que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas prevalentes na organização pesquisada constituem-se em fatores de retenção de jovens talentos contratados por meio de programas de trainees?
Assima Mária Ferreira	Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com trainees de empresa brasileira do setor siderúrgico	Disponível	Capes	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	Profissão alizante	2008	Apresentar o grau de influência de fatores de gestão de pessoas para a intenção de permanência como empregados, de profissionais que atuam em cargos críticos, em uma companhia brasileira da indústria de óleo e gás, na Era do Conhecimento.
Gustavo André Dunzer	Influência de fatores de gestão de pessoas para a intenção de permanência de talentos críticos em uma empresa de óleo e gás na era da economia do conhecimento	Disponível	Capes	Fundação Getúlio Vargas RJ	Profissão alizante	2008	Estudar o novo empregado bancário
César Rodrigues de Almeida	A Retenção de Talentos no Varejo Bancário	Disponível	Capes	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Mestrado	2009	Identificar se os líderes atuais na organização estudada influenciam positiva ou negativamente a retenção das pessoas talentosas na empresa, e sugerir ações práticas para aumentar a satisfação e motivar as pessoas talentosas a efetivamente permanecerem na empresa.
ELSON MAGNO DA SILVA	OS EFEITOS DA LIDERANÇA NA RETENÇÃO DE TALENTOS UM ESTUDO SOBRE COMPROMETIMENTO E ROTA TIVIDADE NUMA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA	Disponível	Capes	Faculdade de Economia e Finanças IBMEC	Profissão alizante	2006	Quais são os fatores e as políticas organizacionais responsáveis pela retenção dos melhores profissionais?
Luis Kazuo Yamashita	FATORES DE INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA: UM ESTUDO DE CASO	Disponível	Capes	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	Mestrado	2007	Pesquisar através da perspectiva dos gestores o que são talentos nas organizações e a melhor maneira de gerenciá-los
Marcelo de Souza Bispo	Gestão de Talentos: Uma proposta de alto desempenho organizacional e humano	Disponível	BDTD	Universidade Metodista de São Paulo	Mestrado	2007	Quais as práticas de atração e retenção de talentos adotadas pelas empresas de projetos de engenharia na área de petróleo e gás natural atuantes na cidade de Natal, Estado do Rio Grande do Norte, e suas relações com o desempenho empresarial dessas mesmas empresas?
Cássio Carlos Pereira Barreto	Atração e Retenção de Talentos em Empresas de Engenharia Consultiva no Setor de Petróleo e Gás Natural da Cidade de Natal	Disponível	BDTD	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Mestrado	2008	Buscar uma melhor compreensão dos programas de GTM da empresa foco da pesquisa, constatando desde que o talento é selecionado para esses programas, passando pelas formas de gerenciamento e retenção, chegando nas formas de preparação desses profissionais para futuros postos de liderança na empresa
Ligia Zottini Mazurkiewicz	Gerenciamento Global de Talento: estudo em uma Companhia Internacional de Tecnologia da Informação	Disponível	BDTD	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Mestrado	2011	

**Ilustração 1A\_Teses e Dissertações sobre Talento e GT na Área de Administração**

Fonte: Elaborado pela Autora com base nos bancos de Teses e Dissertações da CAPES e BDTD.



**APÊNDICE 03 - ARTIGOS MAIS CITADOS SOBRE TALENTO NAS PRINCIPAIS  
ÁREAS TEMÁTICAS**

**Tabela 1A – Artigos Mais Citados sobre Talento nas Principais Áreas Temáticas**

Referências	Obs.	Times Cited
MACKINNON, D. W. <i>The Nature and Nurture of Creative Talent</i> . <b>American Psychologist</b> , v. 17, n. 7, p. 484-495, 1962.	Sim	400
MURPHY, K. M.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. <i>The Allocation of Talent: Implications for growth</i> . <b>The Quarterly Journal of Economics</b> , v. 106, n. 2, p. 503-530, 1991.	Sim	312
CÔTÉ, J. <i>The Influence of the Family in the Development of Talent in Sport</i> . <b>The Sport Psychologist</b> , v. 13, n. 4, p. 395-417, 1999.	Sim	166
HOWE, M. J. A.; DAVIDSON, J. W.; SLOBODA, J. A. <i>Innate Talents: Reality or Myth?</i> <b>The Behavioral and Brain Sciences</b> , v. 21, n. 3, p. 399-407, 1998.	Sim	147
REILLY, T.; WILLIAMS, A. M.; NEVILL, A.; FRANKS, A. <i>A Multidisciplinary Approach to Talent Identification in Soccer</i> . <b>Journal of Sports Sciences</b> , v. 18, n. 9, p. 695-702, 2000.	Sim	130
WILLIAMS, A. M.; REILLY, T. <i>Talent Identification and Development in Soccer</i> . <b>Journal of Sports Sciences</b> , v. 18, n. 9, p. 657-667, 2000.	Sim	95
FAIRMAN, R. M.; FRANK, C.; MARK, F. <i>Pivotal results of the Medtronic Vascular Talent Thoracic Stent Graft System: The VALOR trial</i> . VALOR Invest. <b>JOURNAL OF VASCULAR SURGERY</b> , v. 48, n. 3, p. 546-554	Termo médico	87
FARIES, P. L.; BRENER, B. J.; CONNELLY, T.L. <i>A multicenter experience with the Talent endovascular graft for the treatment of abdominal aortic aneurysms</i> . <b>JOURNAL OF VASCULAR SURGERY</b> , v.35, n. 6, p. 1123-1128, JUN, 2002.	Termo médico	81
HANSON, S. L. <i>Lost Talent: Unrealized Educational Aspirations and Expectations among U.S. Youths</i> . <b>Sociology of Education</b> , v. 67, n. 3, p. 159-183, 1994.	Sim	80
TERMAN, L. M. <i>The Discovery and Encouragement of Exceptional Talent</i> . <b>The American Psychologist</b> , v. 9, n. 6, p. 221-230, 1954.	Sim	76
PEPPELENBOSCH, N.; GEELKERKEN, R. H.; SOONG, C. <i>Endograft treatment of ruptured abdominal aortic aneurysms using the talent aortouniiliac system: An international multicenter study</i> . <b>JOURNAL OF VASCULAR SURGERY</b> , v. 43, n. 6, p. 1111-1121, JUN 2006.	Termo médico	71
MARIMON, R.; ZILIBOTTI, F. <i>Unemployment Vs. Mismatch of Talents: Reconsidering Unemployment Benefits</i> . <b>The Economic Journal</b> , v. 109, n. 455, p. 266-291, 1999.	Sim	68
ZENGER, T. R. <i>Explaining Organizational Diseconomies of Scale in R&amp;D: Agency Problems and the Allocation of Engineering Talent, Ideas, and Effort by Firm Size</i> . <b>Management Science</b> , v. 40, n. 6, p. 708-729, 1994.	Sim	68
HELSEN, W. F.; HODGES, N. J.; VAN WINCKEL, J.; STARKES, J. L. <i>The Roles of Talent, Physical Precocity and Practice in the Development of Soccer Expertise</i> . <b>Journal of Sports Sciences</b> , v. 18, n. 9, p. 727-36, 2000.	Sim	67
RAO, H.; DRAZIN, R. <i>Overcoming Resource Constraints on Product Innovation By Recruiting Talent From Rivals: a Study of the Mutual Fund Industry, 1986-94</i> . <b>Academy of Management Journal</b> , v. 45, n. 3, p. 491-507, 2002.	Sim	67
CRIADO, F. J.; FAIRMAN, R. M.; BECKER, G. J. <i>Talent LPS AAA stent graft: Results of a pivotal clinical trial. Investigators Talent LPS Pivotal C</i> . <b>JOURNAL OF VASCULAR SURGERY</b> , v. 37, n. 4, p. 709-715, APR 2003.	Termo médico	66
WILLIAMS, A. M. <i>Perceptual Skill in Soccer: Implications for Talent Identification and Development</i> . <b>Journal of Sports Sciences</b> , v. 18, n. 9, p. 737-750, 2000.	Sim	61
ACEMOGLU, D.; VERDIER, T. <i>Property Rights, Corruption and The Allocation of Talent: A General Equilibrium Approach</i> . <b>The Economic Journal</b> , v. 108, n. 450, p. 1381-1403, 1998.	Sim	58
GAGNE, F. <i>Giftedness and Talent - Reexamining a Reexamination of the Definitions</i> . <b>Gifted Child Quarterly</b> , v. 29, n3, p. 103-112, 1985.	Não	56
ACEMOGLU, D. <i>Reward Structures and the Allocation of Talent</i> . <b>European Economic Review</b> , v. 39, n. 1, p. 17-33, 1995.	Sim	54

Fonte: Web of Science (2012)

**APÊNDICE 04 - ARTIGOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS NA ÁREA DE  
ADMINISTRAÇÃO SOBRE TALENTO E GESTÃO DE TALENTOS**

**Tabela 2A – Artigos em Administração sobre Talento e GT**

Tipo	Referência	Times Cited *	Busca Manual	Base Web of Science	
				+ ADM	+ GT
Talento em Administração	ABREU, Y. I. F. DE; MENERGON, L. F.; MIYAZAKI, M. O. Comprometimento e seu Uso como Instrumento de Controle e de Retenção de Talentos: uma Leitura Crítica. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. <b>Anais...</b> p.1-15, 2003. Atibaia - SP: XXVII EnANPAD.		x		
	ADOBOR, H. <i>Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework.</i> <b>Human Resource Management Review</b> , v. 14, n. 2, p. 161-178, 2004.		x		
	AMANKWAH-AMOA, J.; DEBRAH, Y. A. <i>Competing for scarce talent in a liberalized environment : evidence from the aviation industry in Africa.</i> <b>The International Journal of Human Resource Management</b> , v. 22, n. 17, p. 3565-3581, 2011.		x		
	AUSTIN, J. T.; HANISCH, K. A. <i>Occupational Attainment as a Function of Abilities and Interests: A Longitudinal Analysis Using Project TALENT Data.</i> <b>The Journal of Applied Psychology</b> , v. 75, n. 1, p. 77-86, 1990.	42			x
	BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S.; KORSCHUN, D. <i>Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent.</i> <b>MIT Sloan Management Review</b> , v. 49, n. 2, p. 36-44, 2008.	31			x
	BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. <i>Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition.</i> <b>Human Resource Management</b> , v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.	30	x		x
	CAPELLI, P. <i>A Market-Driven Approach to Retaining Talent.</i> <b>Harvard Business Review</b> , v. 78, n. 1, p. 103-111, 2000.	48	x		x
	CARR, S. C.; INKSON, K.; THORN, K. <i>From global careers to talent flow: Reinterpreting "brain drain."</i> <b>Journal of World Business</b> , v. 40, n. 4, p. 386-398, 2005.	40	x		x
	COHN, J. M.; KHURANA, R.; REEVES, L. <i>Growing Talent as if Your Business Depended on It.</i> <b>Harvard Business Review</b> , v. October, p. 63-70, 2005.		x		
	DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J.; SHAPIRO, J. <i>Competing on Talent Analytics.</i> <b>Harvard Business Review</b> , n. October, p. 52-58, 2010.		x		
	DIAS, M.; CARVALHO, L. F. Diversidade e Atração de Jovens Talentos: Investigando o Potencial da Orientação Empresarial para Clientes Internos e Externos com Deficiências. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. <b>Anais...</b> p.1-17, 2010. Rio de Janeiro - RJ: ANPAD.		x		
	DUNZER, G. A.; MELO, E. M. P.; MELO, J. DE S. C. Desafios de Atração e Retenção de Talentos – Estudo de Caso da Petrobras. In: EnANPAD (Ed.); In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. <b>Anais...</b> p.1-16, 2008. Rio de Janeiro - RJ.		x		
	FARIA, M. D. DE; FERREIRA, D. A.; CARVALHO, J. L. F. Responsabilidade Social Empresarial: Um Fator de Atração para Novos Talentos? Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD, <b>Anais...</b> p. 1-16, 2008.		x		
	GARAY, Â. B. S. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como Elemento de Atração de Talentos: Percepção dos Alunos Destaques do Curso de Administração. <b>Revista Eletrônica de Administração - Read</b> , v. 12, n. 3, 2006.		x		
	GARDNER, T. M. <i>In the trenches at the talent wars: competitive</i>		x		

interaction for scarce human resources. <b>Human Resource Management</b> , v. 41, n. 2, p. 225-237, 2002.				
HEWLETT, S. A.; RASHID, R. <i>The Battle for Female Talent in Emerging Markets</i> . <b>Harvard Business Review</b> , n. May, p. 101-106, 2010.			X	
LANDRY, J. T. <i>Firms Still Willing to Pay Dearly for Talent</i> . <b>Harvard Business Review</b> , n. March, p. 26, 2009.			X	
LAURIS, R. P.; SILVA, T. N. DA. A Percepção dos Ex-Estagários a Respeito do Programa Copesul de Desenvolvimento de Talentos. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. <b>Anais...</b> , 2005. Brasília - DF: XXIX EnANPAD.			X	
LEWIN, A. Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C. <i>Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent</i> . <b>Journal of International Business Studies</b> , v. 40, n. 6, p. 901-925, 2009.			X	
MÄKELÄ, K.; BJÖRKMAN, I.; EHRNROOTH, M. <i>How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent</i> . <b>Journal of World Business</b> , v. 45, n. 2, p. 134-142, 2010.			X	
MARTIN, J.; SCHMIDT, C. <i>How to Keep Your Top Talent</i> . <b>Harvard Business Review</b> , n. May, p. 54-61, 2010.			X	
MARTIN, R. L.; MOLDOVEANU, M. C. <i>Capital versus Talent: The Battle That's Reshaping Business</i> . <b>Harvard Business Review</b> , v. July, p. 36-41, 2003.			X	
MCCRACKEN, D. M. <i>Winning the Talent War for Women: Sometimes It Takes a Revolution</i> . <b>Harvard Business Review</b> , n. November-December, p. 159-167, 2000.			X	
MEYSKENS, M.; GLINOW, M. A. V.; WERTHER, W. B. <i>The paradox of international talent : alternative forms of international assignments</i> . <b>The International Journal of Human Resource Management</b> , v. 20, n. 6, p. 1439-1450, 2009.			X	
NG, EDDY S W; BURKE, R. J. <i>Person – organization fit and the war for talent : does diversity management make a difference ?</i> <b>The International Journal of Human Resource Management</b> , n. 912585637, 2009.			X	
NG, EDDY S.W.; BURKE, R. J. <i>Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?</i> <b>The International Journal of Human Resource Management</b> , v. 16, n. 7, p. 1195-1210, 2005.			X	
RAO, H.; DRAZIN, R. <i>Overcoming Resource Constraints on Product Innovation By Recruiting Talent From Rivals: a Study of the Mutual Fund Industry, 1986-94</i> . <b>Academy of Management Journal</b> , v. 45, n. 3, p. 491-507, 2002.	67		X	X
READY, D. A.; CONGER, J. A. <i>Make Your Company a Talent Factory</i> . <b>Harvard Business Review</b> , n. June, p. 68-77, 2007.			X	
READY, D. A.; HILL, L. A.; CONGER, J. A. <i>Winning the Race for Talent in Emerging Markets</i> . <b>Harvard Business Review</b> , v. 86, n. 11, p. 62-70, 2008.			X	
ROBERTS, E. B. <i>Basic Study of Innovator - How to Keep and Capitalize on their Talents</i> . <b>Research Management</b> , v. 11, n. 4, p.249-266, 1968.	49**			X
ROST, K. <i>The Rise in Executive Compensation - Consequence of a "War for Talents"?</i> <b>Academy of Management Annual Meeting Proceedings</b> , 2010.			X	
SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. DE S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? <b>Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD</b> , p. 1-17, 2003.			X	
SCHMIDT, C. <i>The Battle for China's Talent</i> . <b>Harvard Business Review</b> , n. March, p. 25-27, 2011.			X	

	SHEN, Y.; HALL, D. T. <i>When Expatriates Explore Other Options: Retaining Talent Through Greater Job Embeddedness and Repatriation Adjustment.</i> <b>Human Resource Management</b> , v. 48, n. 5, p.793- 816, 2009.		x		
	TEECE, D. J. <i>Expert talent and the design of (professional services) firms.</i> <b>Industrial and Corporate Change</b> , v. 12, n. 4, p. 895-916, 2003.	32		x	
	TIKKANEN, T. <i>From managing a problem to capitalizing on talent and experience of older workers.</i> <b>The International Journal of Human Resource Management</b> , v. 22, n. 6, p. 1217-1220, 2011.		x		
	TRANK, C. Q.; RYNES, S. L.; BRETZ JR., R. D. <i>Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers.</i> <b>Journal of Business and Psychology</b> , v. 16, n. 3, p. 331-345, 2002.	25		x	
	ZENGER, T. R. <i>Explaining Organizational Diseconomies of Scale in R&amp;D: Agency Problems and the Allocation of Engineering Talent, Ideas, and Effort by Firm Size.</i> <b>Management Science</b> , v. 40, n. 6, p. 708-729, 1994.	68		x	
Gestão de Talentos	CAPPELLI, P. <i>Talent Management for the Twenty-First Century.</i> <b>Harvard Business Review</b> , v. March, p. 74-81, 2008.	13	x		x
	COLE, N. D. <i>Managing global talent : solving the spousal adjustment problem.</i> <b>The International Journal of Human Resource Management</b> , v. 22, n. 07, p. 1504-1530, 2011.		x		
	COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. <i>Strategic talent management: A review and research agenda.</i> <b>Human Resource Management Review</b> , v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.		x		
	DONAHUE, K. B. <i>Time to Get Serious About Talent Management.</i> <b>Harvard Business Review</b> , v. July, p. 6-7, 2001.		x		
	FARNDAL, E.; SCULLION, H.; SPARROW, P. <i>The role of the corporate HR function in global talent management.</i> <b>Journal of World Business</b> , v. 45, n. 2, p. 161-168, 2010.	12	x		x
	HARTMANN, E.; FEISEL, E.; SCHOBBER, H. <i>Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness.</i> <b>Journal of World Business</b> , v. 45, n. 2, p. 169-178, 2010.	8	x		x
	ILES, P.; CHUAI, X.; PREECE, D. <i>Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers.</i> <b>Journal of World Business</b> , v. 45, n. 2, p. 179-189, 2010.	4	x		x
	LEWIS, R.; HECKMAN, R. <i>Talent management: A critical review.</i> <b>Human Resource Management Review</b> , v. 16, n. 2, p. 139-154, 2006.		x		
	MCDONNELL, A.; LAMARE, R.; GUNNIGLE, P.; LAVELLE, J. <i>Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises.</i> <b>Journal of World Business</b> , v. 45, n. 2, p. 150-160, 2010.	12	x		x
	MELLAHI, K.; COLLINGS, D. G. <i>The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs.</i> <b>Journal of World Business</b> , v. 45, n. 2, p. 143-149, 2010.	17	x		x
	PREECE, D.; ILES, P.; CHUAI, X. <i>Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing.</i> <b>The International Journal of Human Resource Management</b> , v. 22, n. 16, p. 3413-3428, 2011.		x		
	SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E.; TARIQUE, I. <i>Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM.</i> <b>Journal of World Business</b> , v. 46, n. 4, p. 506-516, 2010.		x		
	SCULLION, H.; COLLINGS, D. G.; CALIGIURI, P. <i>Global talent management.</i> <b>Journal of World Business</b> , v. 45, n. 2, p. 105-108, 2010.		x		
TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. <i>Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research.</i> <b>Journal of World Business</b> , v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.		x			

	TYMON JR., W. G.; STUMPF, S. A.; DOH, J. P. <i>Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. Journal of World Business</i> , v. 45, n. 2, p. 109-121, 2010.	6	x		x
<b>Total</b>		53*	47	10	7

\* A opção de Times Cited consta somente nos textos que foram classificados como mais citados em cada categoria pela Web of Science.

\*\* Arquivo indisponível para *download*.

Fonte: Resultado da Revisão de Literatura e base *Web of Science* (2012)

**APÊNDICE 05 - LISTA DE TERMOS MAIS FREQUENTES NOS DADOS  
EMPÍRICOS SOBRE A DEFINIÇÃO DE TALENTO DECLARADAS PELAS  
EMPRESAS SEM PROGRAMA FORMAL DE GT**

**Tabela 3A – Termos Mais Frequentes nos Dados Empíricos sobre Talento Declarados pelas Empresas Sem GT Formal**

<b>Palavra</b>	<b>%</b>	<b>Palavra</b>	<b>%</b>	<b>Palavra</b>	<b>%</b>	<b>Palavra</b>	<b>%</b>
e	5,25	todos	0,47	destaque	0,22	apresenta	0,13
que	5,00	das	0,44	estratégicos	0,22	ações	0,13
de	3,68	ou	0,44	estão	0,22	capital	0,13
a	3,58	seu	0,44	mais	0,22	cargo	0,13
para	2,42	além	0,41	objetivos	0,22	comprometimento	0,13
com	2,29	atividades	0,41	aprender	0,19	consideramos	0,13
é	2,29	forma	0,41	comportamento	0,19	contribuindo	0,13
o	1,85	como	0,38	comprometidos	0,19	diferenciado	0,13
empresa	1,70	desenvolvimento	0,38	demonstra	0,19	dos	0,13
da	1,60	equipe	0,38	dia	0,19	empregado	0,13
talento	1,57	busca	0,35	expectativas	0,19	essa	0,13
um	1,38	desafios	0,35	gestão	0,19	esta	0,13
pessoas	1,35	profissionais	0,35	ideias	0,19	estar	0,13
em	1,32	ser	0,35	mesmo	0,19	estejam	0,13
se	1,29	seus	0,31	novos	0,19	excelente	0,13
suas	1,13	bem	0,28	recursos	0,19	execução	0,13
profissional	1,01	capaz	0,28	acima	0,16	experiência	0,13
os	0,97	cliente	0,28	ambiente	0,16	inteligência	0,13
são	0,91	faz	0,28	atuação	0,16	nas	0,13
resultados	0,88	muito	0,28	buscam	0,16	nossa	0,13
do	0,82	no	0,28	características	0,16	novas	0,13
colaborador	0,79	por	0,28	contribuir	0,16	nível	0,13
habilidades	0,79	possui	0,28	crescimento	0,16	pelo	0,13
as	0,69	sempre	0,28	demais	0,16	ponto	0,13
uma	0,69	atitude	0,25	desenvolver	0,16	positivamente	0,13
organização	0,66	está	0,25	entrega	0,16	qualquer	0,13
competências	0,63	não	0,25	estratégia	0,16	relevante	0,13
potencial	0,63	tem	0,25	função	0,16	técnicas	0,13
valores	0,63	trabalhar	0,25	performance	0,16	técnico	0,13
aquele	0,60	trabalho	0,25	problemas	0,16	visão	0,13
ao	0,53	alinhado	0,22	seja	0,16		
na	0,53	dentro	0,22	também	0,16		
capacidade	0,50	desempenho	0,22	áreas	0,16		
conhecimento	0,50	destaca	0,22	alto	0,13		

Fonte: Dados Empíricos

**APÊNDICE 06 - LISTA DE TERMOS MAIS FREQUENTES NOS DADOS  
EMPÍRICOS SOBRE A DEFINIÇÃO DE TALENTO DECLARADAS PELAS  
EMPRESAS COM PROGRAMA FORMAL DE GT**

**Tabela 4A - Termos Mais Frequentes nos Dados Empíricos sobre Talento Declarados pelas Empresas  
Com GT Formal**

<b>Palavra</b>	<b>%</b>	<b>Palavra</b>	<b>%</b>	<b>Palavra</b>	<b>%</b>	<b>Palavra</b>	<b>%</b>
e	5,68	desenvolvimento	0,49	técnicas	0,23	à	0,14
de	4,83	organização	0,49	não	0,22	aprendizado	0,13
que	3,61	ou	0,47	objetivos	0,22	bem	0,13
a	2,80	como	0,45	performance	0,22	fazer	0,13
para	2,25	capacidade	0,43	processos	0,22	futuro	0,13
o	2,13	profissionais	0,42	assumir	0,20	grande	0,13
com	2,07	tem	0,42	desenvolver	0,20	humano	0,13
talento	1,94	todos	0,41	nos	0,19	maior	0,13
é	1,70	crescimento	0,37	visão	0,19	apresenta	0,12
empresa	1,67	nossos	0,36	área	0,19	crescer	0,12
da	1,45	ser	0,35	alta	0,18	entregas	0,12
em	1,25	dos	0,34	capaz	0,18	expectativas	0,12
pessoas	1,12	mais	0,34	carreira	0,18	foco	0,12
um	1,12	por	0,33	comprometimento	0,18	função	0,12
os	0,98	trabalho	0,31	comportamentos	0,17	novas	0,12
sua	0,93	alto	0,29	está	0,16	pessoal	0,12
são	0,93	liderança	0,29	pela	0,16	possuem	0,12
do	0,88	busca	0,28	acima	0,15	seja	0,12
profissional	0,88	cada	0,28	características	0,15	ter	0,12
se	0,84	equipe	0,28	clientes	0,15	alinhados	0,11
competências	0,80	atitudes	0,27	comprometido	0,15	considerado	0,11
resultados	0,80	atividades	0,27	dentro	0,15	contribuir	0,11
na	0,77	negócio	0,26	destaca	0,15	demais	0,11
potencial	0,75	além	0,25	gestão	0,15	natural	0,11
as	0,73	funcionários	0,25	metas	0,15	ética	0,11
valores	0,67	posições	0,25	nas	0,15	aprender	0,10
colaborador	0,61	das	0,24	novos	0,15	companhia	0,10
no	0,56	sempre	0,24	outros	0,15	diferenciado	0,10
uma	0,56	aquele	0,23	relacionamento	0,15	espírito	0,10
habilidades	0,55	através	0,23	responsabilidade	0,15	estratégia	0,10
ao	0,50	desafios	0,23	faz	0,14	grupo	0,10
conhecimento	0,50	forma	0,23	nossa	0,14	melhor	0,10
desempenho	0,50	pelo	0,23	possui	0,14	todas	0,10
seu	0,50	seus	0,23	qualidade	0,14		

Fonte: Dados Empíricos

**APÊNDICE 07 - LISTA DE TERMOS MAIS FREQUENTES NOS DADOS  
EMPÍRICOS SOBRE A DEFINIÇÃO DE TALENTO DECLARADAS PELAS  
EMPRESAS COM GT INCLUSIVA**

**Tabela 5A - Termos Mais Frequentes nos Dados Empíricos sobre Talento Declarados pelas Empresas  
Com GT Inclusiva**

<b>Palavra</b>	<b>%</b>	<b>Palavra</b>	<b>%</b>	<b>Palavra</b>	<b>%</b>	<b>Palavra</b>	<b>%</b>
e	5,44	ao	0,43	seus	0,23	alto	0,14
de	5,35	conhecimentos	0,43	visão (no sentido de ter visão)	0,23	além	0,14
que	3,18	equipe	0,43	aquele	0,20	aprendizado	0,14
a	3,16	dos	0,41	busca	0,20	carreira	0,14
o	2,60	capacidade	0,38	capaz	0,20	certo	0,14
para	2,19	por	0,38	comprometidos	0,20	conjunto	0,14
talento	2,08	potencial	0,38	comprometimento	0,20	dentro	0,14
com	1,92	profissionais	0,38	está	0,20	diferenciada	0,14
empresa	1,81	cada	0,36	mais	0,20	grupo	0,14
é	1,67	liderança	0,36	nos	0,20	inovação	0,14
da	1,45	crescimento	0,34	nossa	0,20	nas	0,14
os	1,17	desempenho	0,34	não	0,20	pode	0,14
em	1,08	negócio	0,34	performance	0,20	serviço	0,14
um	1,08	ou	0,34	possuem	0,20	sucesso	0,14
do	1,04	ser	0,32	relacionamento	0,20	alinhada	0,11
pessoas	0,97	desenvolver	0,32	atitudes	0,18	alinhados	0,11
profissional	0,93	funcionários	0,32	faz	0,18	assim	0,11
suas	0,90	atividades	0,29	gestão	0,18	buscam	0,11
são	0,88	através	0,29	melhoria	0,18	buscando	0,11
se	0,84	objetivos	0,29	novos	0,18	capital	0,11
as	0,72	sempre	0,29	outros	0,18	comportamentos	0,11
valores	0,68	seu	0,29	alta	0,16	crescer	0,11
competências	0,65	desafios	0,27	aprender	0,16	destacam	0,11
na	0,65	forma	0,27	bom	0,16	encontros	0,11
colaboradores	0,61	processo	0,27	clientes	0,16	especialistas	0,11
desenvolvimento	0,61	humano	0,25	constantemente	0,16	excelência	0,11
todos	0,61	pelo	0,25	destaca	0,16	gestor	0,11
como	0,59	tem	0,25	entre	0,16	iniciativa	0,11
resultados	0,59	trabalho	0,25	espírito	0,16	interpessoal	0,11
no	0,52	áreas	0,25	natural	0,16	lugar	0,11
uma	0,52	características	0,23	onde	0,16	missão	0,11
habilidades	0,50	das	0,23	perfil	0,16	soluções	0,11
nossos	0,47	estratégia	0,23	posições	0,16	todas	0,11
organização	0,45	pessoal	0,23	técnica	0,16		

Fonte: Dados Empíricos



**APÊNDICE 08 - LISTA DE TERMOS MAIS FREQUENTES NOS DADOS  
EMPÍRICOS SOBRE A DEFINIÇÃO DE TALENTO DECLARADAS PELAS  
EMPRESAS COM GT EXCLUSIVA**

**Tabela 6A - Termos Mais Frequentes nos Dados Empíricos sobre Talento Declarados pelas Empresas  
Com GT Exclusiva**

Palavra	%	Palavra	%	Palavra	%	Palavra	%	Palavra	%
e	5,79	ou	0,53	negócio	0,22	clientes	0,14	tenham	0,11
de	4,58	organização	0,51	sempre	0,22	está	0,14	ambiente	0,10
que	3,81	tem	0,50	desafios	0,21	expectativas	0,14	cargo	0,10
a	2,62	capacidade	0,45	pela	0,21	gestão	0,14	consistente	0,10
para	2,28	profissionais	0,44	alta	0,19	seja	0,14	constante	0,10
com	2,15	desenvolvimento	0,43	através	0,19	ter	0,14	demonstram	0,10
o	1,91	mais	0,40	carreira	0,19	aprendizado	0,13	dia	0,10
talento	1,88	como	0,38	comportamento	0,19	crescer	0,13	engajamento	0,10
é	1,72	crescimento	0,38	processos	0,19	demais	0,13	esses	0,10
empresa	1,61	alto	0,37	acima	0,18	diferenciado	0,13	mas	0,10
da	1,45	ser	0,37	metas	0,18	esperado	0,13	mercado	0,10
em	1,33	trabalho	0,35	nos	0,18	facilidade	0,13	mesmo	0,10
pessoas	1,20	busca	0,32	objetivos	0,18	melhor	0,13	pessoais	0,10
um	1,14	atitudes	0,31	apresenta	0,17	novas	0,13	posição	0,10
são	0,96	dos	0,31	entregas	0,17	novos	0,13	realização	0,10
sua	0,94	todos	0,31	fazer	0,17	outros	0,13	toda	0,10
potencial	0,92	além	0,30	maior	0,17	relacionamento	0,13		
resultados	0,90	nossos	0,30	responsabilidade	0,17	companhia	0,12		
os	0,89	por	0,30	visão	0,17	comprometido	0,12		
competências	0,86	posições	0,29	bem	0,16	considerado	0,12		
profissional	0,85	atividades	0,26	capaz	0,16	contribuir	0,12		
se	0,84	liderança	0,26	comprometimento	0,16	diferença	0,12		
na	0,82	técnicas	0,26	dentro	0,16	excelente	0,12		
do	0,81	aquele	0,25	foco	0,16	faz	0,12		
as	0,73	assumir	0,25	função	0,16	também	0,12		
valores	0,67	das	0,25	futuro	0,16	ética	0,12		
colaborador	0,60	cada	0,24	possui	0,16	alinhado	0,11		
seu	0,60	seus	0,24	qualidade	0,16	características	0,11		
no	0,58	não	0,23	à	0,16	comportamentais	0,11		
desempenho	0,57	pelo	0,23	área	0,16	média	0,11		
habilidades	0,57	performance	0,23	desenvolver	0,15	nossa	0,11		
uma	0,57	equipe	0,22	destaca	0,15	níveis	0,11		
ao	0,53	forma	0,22	grande	0,15	nível	0,11		
conhecimento	0,53	funcionários	0,22	nas	0,15	oportunidades	0,11		

Fonte: Dados Empíricos

## **ANEXOS**

ANEXO A - Questionário da Fase Empírica Adaptado

## ANEXO A - Questionário da Fase Empírica Adaptado

**Quadro 2A – Questionário da Fase Empírica Adaptado\***

<b>Perfil das Empresas e dos Empregados</b>	
<b>Questões Fechadas</b>	
<b>Questões de Caracterização das Empresas e de sua População de Empregados</b>	
Total de faturamento em 2009 (em reais)	
Setor	
Número total de homens	
Número total de mulheres	
Número total de empregados	
Nº - Ensino Fundamental (1º. Grau) ou menos	
Nº - Ensino Médio ( 2º. Grau ) completo ou incompleto	
Nº - Ensino Superior ( 3º. Grau ) completo ou incompleto	
Nº - Pós-Graduação (mestrado, doutorado, especialização)	
Empregados com menos de 2 anos de tempo de casa	
Empregados com 2 a 6 anos incompletos de tempo de casa	
Empregados com 6 a 10 anos incompletos de tempo de casa	
Empregados com 10 a 20 anos incompletos de tempo de casa	
Empregados com acima de 20 anos de tempo de casa	
Idade abaixo 20 anos	
Idade de 20 a 25 anos	
Idade de 26 a 30 anos	
Idade de 31 a 35 anos	
Idade de 36 a 45 anos	
Idade de 46 a 55 anos	
Idade acima 55 anos	
<b>Diretrizes Organizacionais e de RH</b>	
<b>Questões Abertas</b>	
<b>Questões de Diretrizes Estratégicas das Empresas</b>	
Missão da Empresa	
Visão	
Valores	
Diretrizes Estratégicas de RH - Primeira	
Diretrizes Estratégicas de RH - Segunda	
Diretrizes Estratégicas de RH - Terceira	
<b>Questões Fechadas</b>	
<b>Questões de Estratégia das Empresas</b>	
A empresa tem diretrizes estratégicas formalmente definidas (missão, visão e valores)?	
A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?	

<b>Programas Formais de GT</b>	
<b>Questões Fechadas</b>	
<b>Programa Formal de Gestão de Talentos das Empresas</b>	
<b>A empresa adota programa formal para a gestão de talentos? Não, não existe um programa formal para a gestão de talentos</b>	
A empresa adota programa formal para a gestão de talentos? Sim e o programa possui foco em planejamento sucessório	
<b>A empresa adota programa formal para a gestão de talentos? Sim e o programa considera todos os empregados como talentos</b>	
A empresa adota programa formal para a gestão de talentos? Sim e há grupos de talentos na empresa, definidos pelo seu alto potencial e/ou desempenho	
A empresa adota programa formal para a gestão de talentos? Sim e existem atividades e processos que envolvem a identificação de posições chave as quais contribuem para a vantagem competitiva da organização	
A empresa adota programa formal para a gestão de talentos? Sim e a avaliação de desempenho anual mapeia os talentos	
A empresa adota programa formal para a gestão de talentos? Sim e há uma estratégia de gestão de talentos que está relacionada às estratégias organizacionais	
A empresa adota programa formal para a gestão de talentos? Sim, e a estratégia de gestão de talentos está baseada em políticas e práticas de recursos humanos que visam o desenvolvimento, motivação e comprometimento dos empregados	
A empresa adota programa formal para a gestão de talentos? Outra. Especifique:	
Há quanto tempo, em média, as práticas acima são adotadas? Há 2 anos ou menos	
Há quanto tempo, em média, as práticas acima são adotadas? De 3 a 5 anos	
Há quanto tempo, em média, as práticas acima são adotadas? Mais de 5 anos	
<b>Definições de Talento</b>	
<b>Questão Aberta</b>	
<b>Questão sobre Definição de Talentos para as Empresas</b>	
O que é um talento para a sua empresa?	

\*Este questionário é adaptado porque o original consta uma séria de questões abrangentes sobre GRH que não foram utilizadas para os fins deste estudo.

Fonte: Dados secundários da Pesquisa Empírica utilizada para este estudo.