

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

PRÁTICAS DE GESTÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Daniel Machado de Campos Neto
Orientadora: Profa. Dra. Lílíana Vasconcellos Guedes

SÃO PAULO
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Daniel Machado de Campos Neto

Práticas de gestão de talentos nas organizações

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Liliana Vasconcellos
Guedes

Versão Corrigida

São Paulo
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Campos Neto, Daniel Machado de
Práticas de gestão de talentos nas organizações / Daniel Machado
de Campos Neto. -- São Paulo, 2015.
143 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Líliliana Vasconcellos Guedes.

1. Aptidão 2. Administração de recursos humanos 3. Gestão de ta-
lentos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Admi-
nistração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.311

Dedico esse trabalho a minha esposa,
pela compreensão e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo pela oportunidade de cursar o mestrado acadêmico nessa respeitada instituição.

À professora Liliana Vasconcellos Guedes, minha orientadora, pela paciência, dedicação, perseverança e orientações que me auxiliaram e contribuíram para a condução deste estudo.

Aos professores de cada disciplina que cursei que me ensinaram o valor da pesquisa acadêmica. Aos meus familiares, sobretudo minha esposa, que me incentivaram e apoiaram nesse período de dedicação aos estudos.

Um agradecimento especial à professora Graziella Maria Comini e ao professor André Luiz Fischer que integraram a banca de qualificação deste estudo por suas contribuições ao estudo e pelas críticas construtivas.

RESUMO

Campos Neto, D. M. (2015). *Práticas de gestão de talentos nas organizações*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A gestão de talentos está entre as principais preocupações dos gestores de Recursos Humanos (RH), contudo ainda existe muita confusão em relação ao tema. Uma das primeiras questões levantadas é como definir quem é talento. Uma vez definido o conceito de talento existe a discussão sobre como fazer a gestão desses talentos e a efetiva implantação dos programas de gestão de talentos. Este trabalho tem por objetivo contribuir com o entendimento das práticas de gestão de talentos nas organizações estudando o conceito de talento utilizado, as práticas em si e as dificuldades de implantação delas. Foram selecionadas para o estudo as empresas que possuem um sistema formal de gestão de talentos. A pesquisa de campo foi feita por meio de um estudo de caso qualitativo com entrevistas em profundidade em empresas com sistema formal de gestão de talentos. Os principais resultados obtidos de acordo com os dados coletados foram que o conceito de talento está centrado na discussão sobre a abrangência e o prazo do programa. Em abrangência se discute o quão inclusivo ou exclusivo deve ser o programa, em prazo a discussão reside no tempo que a empresa espera ter retorno com o seu programa de talento. Uma visão de curto prazo sugere práticas de gestão de talentos que reforcem a aquisição de talentos já prontos, por outro lado uma visão de longo prazo sugere práticas de gestão de talentos que reforcem o desenvolvimento de talentos internos. Os achados sobre as práticas indicaram que elas se concentram nas práticas de planejamento sucessório, formação de *pool* de talentos e treinamento e desenvolvimento. Na discussão sobre a implantação dos programas os resultados apontaram a importância dos gestores de linha e a influência do contexto para o sucesso da implantação.

Palavras-chaves: Gestão de talentos. Práticas de gestão de pessoas. Gestão estratégica de recursos humanos

ABSTRACT

Campos Neto, D. M. (2015). *Talent management practices at organizations*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The talent management is one of the main concerns of Human Resources (HR) managers, however there is much confusion in this regard. One of the first issues raised is how to define who is talented. Having defined the concept of talent there is the discussion on how to manage these talents and the effective deployment of talent management programs. This paper aims to contribute to the understanding of talent management practices in organizations by studying the concept of talent used, the practice itself and the implementation difficulties. Companies that have a formal system of talent management were selected for the study. The field research was a qualitative case study with in-depth interviews in companies with formal system of talent management. The main results obtained from the data collected were that the talent concept is centered on the discussion of the scope and duration of the program. In the the scope the discussion is how inclusive or exclusive the program should be, in duration the discussion lies in the time that the company expects the return of his talent management program. A short-term view suggests talent management practices that enhance the acquisition of talented professionals already ready, on the other hand, a long-term view suggests talent management practices that enhance the development of internal talent. The findings on the practices indicated that they focus on succession planning practices, creating a pool of talent and training and development. In discussing the implementation of the programs, the results showed the importance of line managers and the influence of the context for successful implementation.

Key words: Talent management. People Management practices. Strategic human resource management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Contexto Atual.....	11
1.2	Objetivos.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Gestão de Recursos Humanos	17
2.1.1	Evolução dos modelos de gestão de pessoas	18
2.1.2	Práticas de gestão de pessoas.....	21
2.1.3	Categorização das práticas de gestão de pessoas.....	25
2.1.4	Evolução e temas mais recentes em Gestão de Pessoas	26
2.2	Gestão Estratégica de RH	28
2.2.1	Teorias que servem de base a GERH.....	29
2.2.2	Perspectivas teóricas de GERH	33
2.2.3	Evolução e temas mais recentes em gestão estratégica de recursos humanos ..	36
2.3	Gestão Talentos	40
2.3.1	Definições de talento.....	41
2.3.2	Correntes de gestão de talento	48
2.3.3	Práticas de gestão de talentos.....	50
2.3.4	Evolução e temas mais recentes em gestão de talentos	51
2.3.5	Gestão de talentos no Brasil.....	53
2.4	Síntese do Referencial Teórico	55
3	METODOLOGIA	58
3.1	Critérios para Seleção da Metodologia.....	62
3.2	Estratégia de Pesquisa e Métodos de Coleta de Dados.....	63
3.2.1	Seleção das empresas a serem estudadas	65
3.3	Instrumentos de Coleta de Dados e Validade de Estudos de Caso.....	67
3.4	Roteiros de Entrevistas e Pré-Teste	75
3.5	Análise de Dados	78
3.6	Protocolo do Estudo de Caso.....	79
3.7	Matriz de Amarração	80
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	82
4.1	Apresentação dos Casos: Organizações Participantes e Perfil dos Entrevistados	83
4.2	Análise do Conceito de Talento Utilizado nas Organizações Pesquisadas	87
4.3	Análise das Práticas de Gestão de Talentos nas Empresas	97
4.4	Análise do Processo de Implantação das Práticas de Gestão de Talentos, seus Desafios, Resultados e Tendências.....	103
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
5.1	Contribuições do Estudo e Limitações	114
	REFERÊNCIAS	116
	APÊNDICES	125

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD	-	Associação Nacional Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BAR	-	<i>Brazilian Administration Review</i>
BDTD	-	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações,
CAPES	-	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ENANPAD	-	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração
FEA-USP	-	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
GERH	-	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GT	-	Gestão de Talentos
HPWS	-	<i>High Performance Working System</i>
HRM	-	<i>Human Resource Management</i>
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
QI	-	Quociente de Inteligência
RAC	-	Revista de Administração Contemporânea
RAC-e	-	Revista de Administração Contemporânea Eletrônica
RAE	-	Revista de Administração de Empresas
Rae-e	-	Revista de Administração de Empresas Eletrônica
RAM	-	Revista de Administração Mackenzie
RAUSP	-	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
RBV	-	<i>Resource-based view of the firm</i>
READ	-	Revista Eletrônica de Administração
RH	-	Recursos Humanos
SHRM	-	<i>Society for Human Resource Management</i>
TM	-	<i>Talent Management</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Taxa de desemprego no Brasil 1985 a 2010.....	12
Figura 2 - Objetivos do trabalho.....	14
Figura 3 - Estrutura do referencial teórico	16
Figura 4 - Contínuo das atividades de RH.....	25
Figura 5 - Distribuição das 193 publicações	26
Figura 6 - Componentes básicos do modelo de GERH.....	28
Figura 7 - Modelo cibernético de sistema de RH.....	31
Figura 8 - Distribuição das publicações	36
Figura 9 - Influência do contexto social na implantação de práticas de gestão de pessoas	39
Figura 10 - Continuo inato <i>versus</i> adquirido.....	44
Figura 11 - Distribuição das publicações	52
Figura 12 - Resumo do referencial teórico	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Critérios de pesquisa sobre GRH.....	26
Quadro 2 -	Modelos teóricos da GERH.....	29
Quadro 3 -	Resumo modos de teorizar o RH.....	35
Quadro 4 -	Critérios de pesquisa sobre GERH.....	36
Quadro 5 -	Definição de talentos.....	43
Quadro 6 -	Critérios de pesquisa sobre talentos.....	51
Quadro 7 -	Periódicos pesquisados.....	53
Quadro 8 -	Bancos de teses pesquisados.....	53
Quadro 9 -	Anais pesquisados.....	54
Quadro 10 -	Três principais estratégias de investigação.....	58
Quadro 11 -	Método de coleta de dados.....	61
Quadro 12 -	Quantidade de organizações convidadas ao estudo e suas respostas.....	67
Quadro 13 -	Critérios quantitativos e qualitativos para qualidade e confiabilidade em pesquisas.....	68
Quadro 14 -	Protocolo de estudo de caso.....	79
Quadro 15 -	Matriz de amarração.....	81
Quadro 16 -	Quantidade de respondentes por empresa.....	85
Quadro 17 -	Resumo das práticas de gestão de talentos nas organizações.....	85
Quadro 18 -	Citações conceito - inato versus adquirido.....	88
Quadro 19 -	Citações conceito - sujeito versus objeto.....	90
Quadro 20 -	Citações conceito - inclusivo versus exclusivo.....	91
Quadro 21 -	Citações conceito - input versus output.....	94
Quadro 22 -	Citações conceito - transferível versus dependente do contexto.....	96
Quadro 23 -	Citações práticas de gestão de talentos.....	98
Quadro 24 -	Citações Implantação - responsáveis e dificuldades.....	105

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto Atual

O tema gestão de talentos ganhou destaque na década de 1990 entre outras razões pelo artigo da consultoria McKinsey “The war for talents” que indicou um acirramento da disputa por profissionais qualificados em um mercado de trabalho cada vez mais globalizado onde as oportunidades de carreira não encontram mais fronteiras (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998). Em uma economia cada vez mais voltada ao conhecimento o que gera vantagem competitiva para as organizações é o conhecimento de seus recursos humanos (Starbuck, 1992, p. 715). Também na década de 1990 avançaram os estudos sobre a firma baseada em recursos e entre esses recursos estão as pessoas como peças chaves da vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Em pesquisa para dissertação de mestrado Freitag (2012) realizou levantamento bibliográfico detalhado da incidência da palavra talentos na literatura acadêmica e confirmou um grande aumento de publicações sobre o tema nas duas últimas décadas.

A literatura de negócios e consultorias têm também dedicado atenção ao tema da gestão de talentos. Pesquisa da *Society for Human Resource Management* (SHRM) edição de 2013, revela que do ano de 2008 até esta edição de 2013 a gestão de talentos sempre aparece como um dos quatro temas prioritários dos líderes de RH. Essa mesma constatação aparece na pesquisa Delphi RH 2010 realizada pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) onde os executivos brasileiros apontam a gestão de talentos como prioridade para 2010 a 2015 (Fischer & Albuquerque, 2010). Parte do interesse das organizações no tema da gestão de talentos deve-se a dificuldade de se encontrar o profissional correto para a organização. A pergunta que se faz é se existe uma escassez de talentos ou se a escassez é usada como desculpa para justificar outras ineficiências das organizações, governo, instituições de ensino, etc. (Lins, Salermo, Araújo, Gomes, Nascimento, & Toledo, 2014). Em estudo anual feito pelo ManpowerGroup sobre a gestão de talentos, na edição de 2014, 36% dos respondentes no mundo afirmaram haver uma escassez de talentos. Quando analisadas apenas as respostas dos gestores brasileiros, esse número sobe para 63%, que representa a quinta posição entre os 42 países pesquisados.

A escassez de talentos não é significado de falta de mão de obra. O estudo mostrou que existe oferta de trabalhadores, mas que o problema da escassez de talentos, segundo 34% dos empregadores que responderam à pesquisa, reside no fato que esses trabalhadores não possuem as competências técnica exigidas. Isso é reflexo do dinamismo da economia que altera a todo instante as tecnologias utilizadas, gerando a necessidade de trabalhadores com outras competências técnicas, ou seja, as habilidades exigidas para satisfazer as necessidades dos empregadores de ontem já estão defasadas (Cappelli, 2008b). As mudanças tecnológicas ocorrem mais rápido que a capacidade da mão de obra desenvolver essas competências, assim aumentando o vazio em termos de habilidade e perpetuando a escassez de talentos no mundo. Quando perguntado aos empregadores o que eles estavam fazendo para combater a escassez de talentos, 47% responderam que estavam buscando novas práticas de gestão de pessoas (ManpowerGroup, 2014).

No Brasil, a escassez de talentos tornou-se mais evidente dos anos 1990 em diante por duas razões: primeiro a abertura da economia no Plano Collor de 1991 acelerou a entrada de novas tecnologias no país mudando o perfil de competências técnicas dos trabalhadores. Segunda razão, a partir de 1994 com o Plano Real, o país iniciou uma fase de estabilização da inflação e crescimento econômico mais consistente. Com o crescimento econômico consistente e a inflação sob controle, a população foi melhorando sua condição de renda, de forma mais acentuada a partir de 2003, com o governo Lula e os programas sociais. Com a economia crescendo, novas tecnologias sendo implantadas e o desemprego caindo não demorou para ocorrer a escassez de mão de obra em alguns setores. (Figura 1).

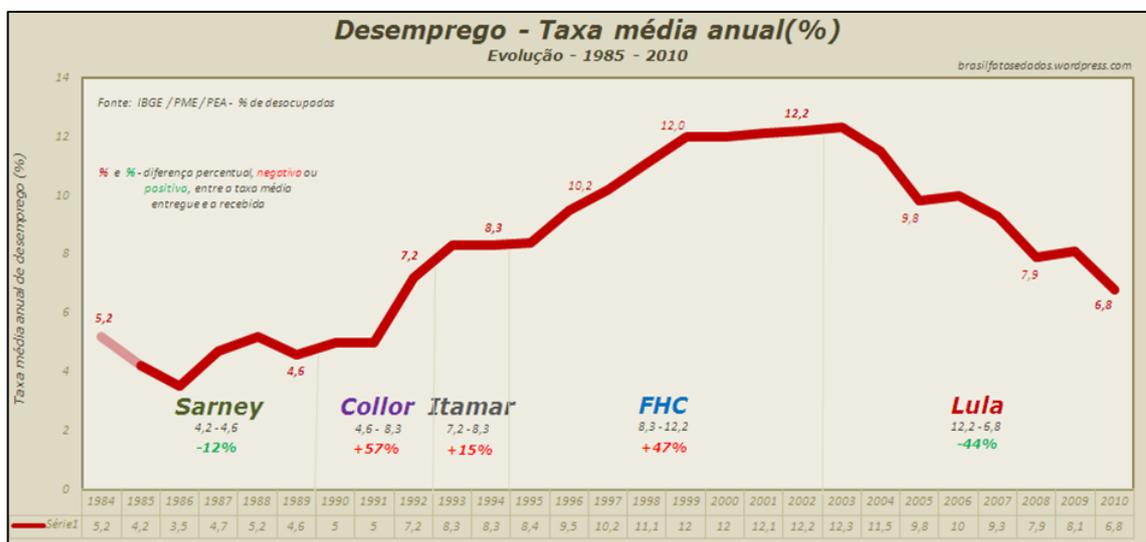


Figura 1 - Taxa de desemprego no Brasil 1985 a 2010
Fonte: Brasil - Fatos e Dados (2014)

Somado à escassez de mão de obra também se observou uma mudança do mercado. O desafio das grandes economias que no pós-guerra era a industrialização com ganhos de qualidade e produtividade (Belluzzo, 2006; Fagundes, 2001) passou a ser uma economia voltada à inovação e ao conhecimento (Starbuck, 1992).

Os profissionais passaram a ser vistos como “recursos”, parte importante da estratégia da empresa para atendimento de suas metas e objetivos (Barney, 1991; Penrose, 1959).

Todas essas mudanças ocorridas de 1990 em diante diferenciaram a forma do Departamento de Recursos Humanos organizar suas atividades e também definir seu papel na empresa. No estudo de Fischer (2002) pode-se ver a evolução do RH de uma atribuição mais operacional ligada à administração de pessoal para um papel mais estratégico ligado à competitividade da empresa.

Apesar do interesse das empresas e dos pesquisadores pelo tema da gestão de talentos pouco se sabe sobre novas práticas de gestão de talentos. Faltam dados sobre como os empregadores estão gerenciando esses desafios da gestão de talentos (Cappelli & Keller, 2014).

Existe muita confusão em relação à gestão de talentos (Lewis & Heckman, 2006). O problema começa ao se tentar conceituar o que é um talento na empresa (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013; Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013) e segue com a dificuldade de se implantar efetivamente as práticas de gestão de talentos (Sikora & Ferris, 2014). Com todos esses desafios, estudar e entender o conceito de talento, as práticas de gestão de talentos e os desafios da implantação se torna relevante.

Neste trabalho vamos abordar um dos pontos levantado por Cappelli e Keller (2014) nas considerações finais de seu artigo, que é entender qual o conceito de talento que a empresa adota para suprir sua demanda de talentos. Neste estudo abordaremos o conceito, as práticas e os desafios da implantação.

1.2 Objetivos

O estudo tem como objetivo geral analisar as práticas de gestão de talentos nas organizações.

Para atingir o objetivo proposto o trabalho subdivide-se em três objetivos específicos:

- 1) Entender qual o conceito de talento utilizado pelas empresas pesquisadas.
- 2) Analisar as práticas de gestão de talentos nas empresas.
- 3) Analisar o processo de implantação das práticas de gestão de talentos, seus desafios, resultados e tendências.

A Figura 2 é uma representação gráfica dos objetivos desse estudo.

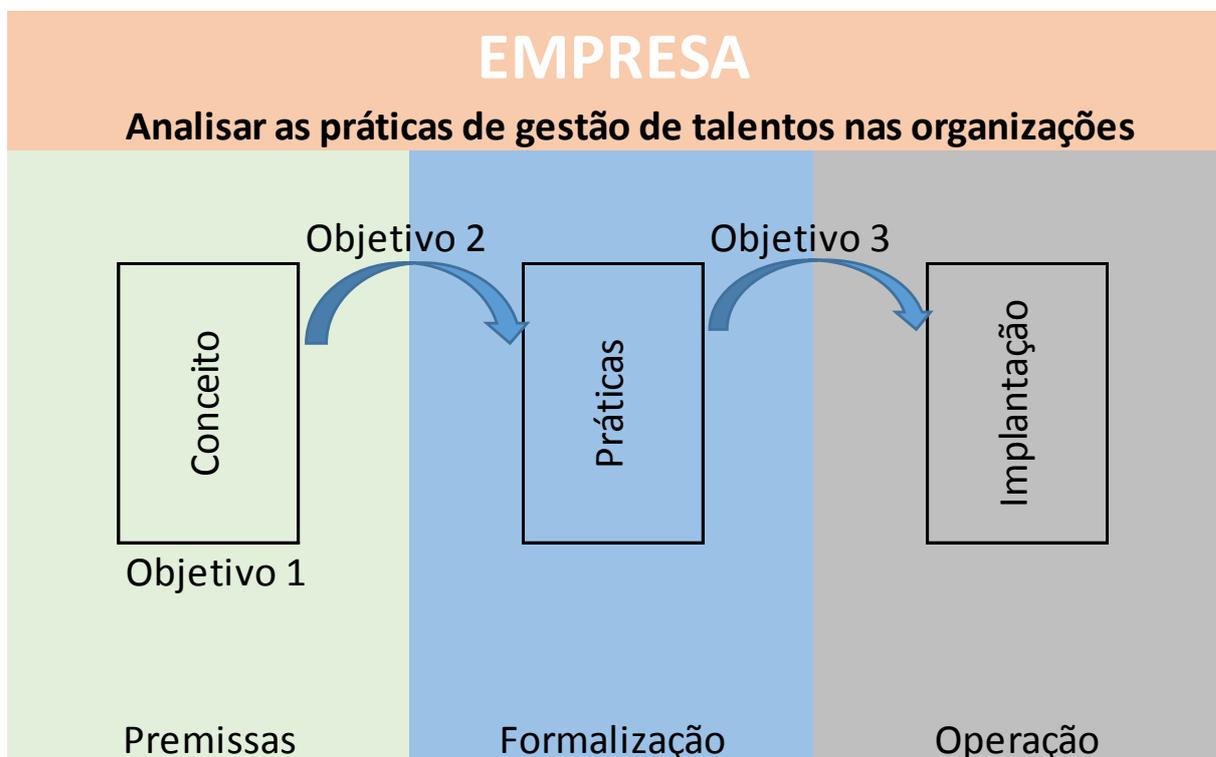


Figura 2 - Objetivos do trabalho
Fonte: Elaborada pelo autor

O primeiro objetivo específico visa clarificar o entendimento do que é um talento no mundo corporativo e conseqüentemente como as empresas pesquisadas identificam esses profissionais entre seus funcionários.

O segundo objetivo procura analisar as práticas de gestão de talentos utilizadas nas empresas pesquisadas verificando se existe coerência com o conceito utilizado. As práticas de gestão de talentos são voltadas para controlar o fluxo (entrada e saída) de talentos, o que se busca analisar nesse segundo objetivo é a estratégia da empresa para suprir sua necessidade de talentos, em outras palavras como a empresa abastece o *pool* de talentos.

Por fim, no terceiro objetivo específico o foco é verificar as dificuldades e restrições encontradas pelos gestores para a efetiva implantação de práticas de gestão de talentos.

A relevância do tema justifica-se em um mercado de trabalho cada vez mais globalizado onde as oportunidades de emprego não têm mais fronteiras de nações, as ferramentas de trabalho a distância permitem que o profissional colabore com projetos nas mais diversas localidades. Considerando o exposto acima, isso tudo acirra a disputa por profissionais qualificados cujo talento impulsiona o crescimento da empresa e dessa forma a gestão de talentos ganha importância ao propor práticas de RH que objetivam controlar o fluxo de entrada e saída desses talentos da empresa.

Para que o estudo tenha um significado e forneça uma contribuição ao leitor é necessário que ele articule a pesquisa proposta com importantes perspectivas teóricas, questões de política, preocupações com as práticas ou problemas sociais do dia a dia que afetam a vida das pessoas (Marshall & Rossman, 1999, p. 34). Neste estudo a contribuição proposta é com a prática, mais especificamente com as práticas de gestão de talentos. O estudo contribui aos gestores de RH e consultores que, no dia a dia, enfrentam o desafio de gerenciar equipes de talentos, ao discutir o conceito do que é um talento e analisar quais são as práticas de gestão de talentos

Este trabalho está estruturado em cinco partes: a primeira seção tratou da introdução trazendo o contexto atual e os objetivos do trabalho e suas contribuições esperadas e justificativas.

A segunda seção trata do referencial teórico que buscou fundamentar a discussão por meio da leitura e revisão de artigos acadêmicos recentes construindo dessa forma uma base teórica para o atingimento dos objetivos. O referencial teórico foi dividido em três partes: gestão de recursos humanos, gestão estratégica de recursos humanos e a gestão de talentos.

A terceira seção apresenta a metodologia de pesquisa adotada para investigar o tema. A quarta seção discute os resultados obtidos na pesquisa de campos e por fim na quinta seção são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é percorrer a literatura mais recente sobre gestão de recursos humanos (GRH), gestão estratégica de recursos humanos (GERH) e por fim a gestão de talentos (GT) de forma a construir um referencial teórico que permita alcançar os objetivos propostos nesse estudo.

A construção do referencial teórico segue a lógica de abordar primeiro os temas mais abrangentes, por isso inicia-se com a GRH, para depois abordar temas mais específicos como a GERH e na sequência a gestão de talentos, uma vez que ela está inserida como uma configuração de práticas nas teorias de GERH (Freitag, 2012). A Figura 3 é uma representação da estrutura proposta.



Figura 3 - Estrutura do referencial teórico

Fonte: Elaborada pelo autor

Cada um dos três temas estudados será abordado em um subitem do referencial teórico, trazendo as discussões mais recentes sobre o tema encontradas na literatura. A pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico seguirá a mesma metodologia utilizada por Freitag (2012). Para cada um dos três temas estudados foi feita uma varredura das publicações utilizando a plataforma de busca do *Web of Science*. Esta é uma ferramenta de pesquisa unificada abrangendo publicações de alto nível que permite acesso a artigos desde 1900. Feita a pesquisa na base de dados, optou-se por apresentar os resultados na forma de gráfico contendo a relação das publicações e citações.

No estudo de Freitag (2012) a pesquisa por publicações e citações de um referido tema é feita considerando as datas de janeiro de 1898 a dezembro de 2011. Neste estudo retomamos os mesmos parâmetros de pesquisa utilizados em Freitag (2012) e estendemos a pesquisa somente para as datas mais recentes. O período pesquisado foi de janeiro de 2012 a dezembro de 2014.

Com o resultado da pesquisa de cada subitem foram separados os 20 artigos mais citados. Para cada um dos três grupos de 20 artigos foi feita a leitura dos resumos e a leitura flutuante do artigo. Para os três artigos de cada grupo avaliados mais relevantes ao tema foi feita a leitura integral. As listas dos artigos pesquisados estão disponíveis nos Apêndices A, B e C.

No subitem que trata da gestão de talentos também foi feito um levantamento sobre a produção nacional em gestão de talentos permitindo verificar o amadurecimento desse tema no Brasil. Neste caso foram utilizados periódicos acadêmicos nacionais que possuem relevância.

O critério de seleção das publicações nacionais foi estar entre os níveis A1 e B2 da lista *WebQualis* fornecida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, de 2013 e ter textos de revisão publicados na área de administração. Além dos periódicos, foram considerados também na pesquisa nacional os anais do Encontro Nacional da ANPAD, ENANPAD dos anos de 2003 a 2014. Também foram pesquisadas teses e dissertações que abordassem o tema da gestão de talentos. A pesquisa de teses e dissertações abrangeu: o Banco de Teses e Dissertações da FEA/USP, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e o Banco de teses da CAPES.

Não se pretendeu aqui fazer uma revisão exaustiva dos temas estudados, mas sim verificar a evolução dos temas de forma a auxiliar na compreensão dos objetivos deste estudo.

2.1 Gestão de Recursos Humanos

O termo gestão de recursos humanos é a tradução dos termos em inglês *Human Resource Management* (HRM). Esta é a designação habitual em língua inglesa para as atividades de gestão de pessoas em uma organização. No Brasil os termos “gestão de pessoas” e “gestão de recursos humanos” muitas vezes se confundem e são considerados como sinônimos (Fischer, 1998). Neste estudo iremos utilizar o termo gestão de pessoas.

2.1.1 Evolução dos modelos de gestão de pessoas

Nos últimos anos o papel do RH tem mudado muito nas empresas. De um passado em que as suas atribuições eram muito ligadas ao operacional e a administração de pessoal para os anos mais recentes em que esse departamento vem assumindo mais atribuições e participando das decisões estratégicas das empresas (Delery & Doty, 1996, p. 802; Wright, 1992).

No estudo de Fischer (1998) temos um resgate da evolução dos modelos de RH que correspondem a períodos históricos específicos que são divididos em quatro etapas:

- 1) Administração de RH como gestão de pessoal, de 1890 a 1950;
- 2) Administração de RH como gestão do comportamento, de 1950 a 1980;
- 3) Administração de RH como gestão estratégica, de 1980 a 1990, e;
- 4) Administração de RH como vantagem competitiva, de 1990 em diante.

A Administração de RH como gestão de pessoal ocorre com o início da industrialização e do surgimento da administração científica/taylorismo e da criação dos departamentos de pessoal. Este primeiro modelo de RH está ligado ao fato de os funcionários serem vistos como custos e o controle dos custos era a chave da competitividade para a indústria da época. O departamento de pessoal tinha como principais atribuições selecionar funcionários aptos ao trabalho na fábrica, controlar a tarefa, controlar a jornada de trabalho, faltas e tudo mais relacionado à mão de obra que afetasse o resultado da indústria (Springer & Springer, 1990, p. 41 citado por Fischer, 1998).

A administração de RH como gestão do comportamento surge nas décadas de 1930 e 1940 e deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado imediato para atuar também sobre o comportamento das pessoas. Ganham importância e participação no RH as escolas de psicologia e a linha behaviorista cuja contribuição principal ao RH foi a criação de instrumentos e métodos de avaliação de desenvolvimento de pessoas formando o arsenal de procedimentos e testes da psicometria. O RH, influenciado pela psicologia humanista, descobriu que a relação entre as empresas e os funcionários ocorre por meio dos gerentes de linha, trazendo um novo foco de atuação direcionado no treinamento

gerencial, nas relações interpessoais e nos processos de avaliação de desempenho. Desde então a ligação do departamento de RH com a psicologia segue firme, atualmente os psicólogos são presença garantida nos quadros dos departamentos de RH (Bastos & Galvão-Martins, 1990).

A administração de RH como gestão estratégica tem seu início nos anos 1980, nessa época o tema da estratégia estava em alta com os trabalhos de Porter e todos os departamentos da empresa buscavam se alinhar à nova tendência (Porter, 1985, p. 48). O RH, por ter subsistemas bem delimitados (recrutamento, remuneração, treinamento, etc.), teve no início iniciativas descoordenadas criando um recrutamento estratégico, treinamento estratégico, remuneração estratégica (Wright & McMahan, 1992). No final dos anos de 1980 e início dos anos 90 o departamento de RH passou a ter uma visão mais macro e integrada dos subsistemas originando a gestão estratégica de RH.

A administração de RH como vantagem competitiva no entendimento de Fischer (1998) é indicada como uma evolução da gestão estratégica de RH e ressalta que o RH deve influenciar e ser influenciado pelo planejamento estratégico da empresa contribuindo de forma concreta para a criação de vantagem competitiva para a empresa.

Os modelos de gestão de pessoas têm evoluído ao longo dos anos, contudo eles devem conter os componentes básicos apresentados por Fischer (2002):

- a) Princípios: orientação de valores e crenças básicas da empresa. Estão ligados à cultura da empresa;
- b) Políticas: estabelecem diretrizes de atuação com objetivos de médio e longo prazo, e;
- c) Processos ou práticas: são os elementos mais visíveis de um modelo de gestão de pessoas. Eles tornam concretas as políticas e princípios da empresa e são efetivos quando conseguem interferir, direcionar as relações organizacionais.

Os modelos de gestão de pessoas visam pelos seus princípios, políticas e práticas garantir que a organização seja capaz de atingir o sucesso por meio das pessoas (Armstrong, 2006, p. 8). A gestão de pessoas deve auxiliar na busca e formação das competências que permitam a empresa capitalizar novas oportunidades e ampliar seus resultados (Ulrich & Lake, 1990 citado por Armstrong, 2006). Desta forma o foco da gestão de pessoas, segundo Armstrong (2006), está sumarizado nas áreas abaixo:

- Eficiência organizacional

Huselid (1993 e 1995) demonstrou que as práticas de RH podem influenciar os resultados da empresa melhorando sua eficiência organizacional. A gestão de pessoas colabora com a melhoria da eficiência organizacional desenvolvendo políticas e práticas nas áreas de gestão do conhecimento, gestão de talentos e criando um bom lugar para se trabalhar (do inglês *great place to work*).

- Gestão do capital humano

De acordo com Wright, Dunford e Snell (2001) o capital humano é entendido como o estoque de habilidade dos funcionários da empresa em um dado momento. Armstrong (2006) indica que o capital humano consiste nas pessoas que trabalham na organização e em quem o sucesso da organização depende. O capital humano pode ser visto como um ativo da empresa que precisa de investimento para que ele cresça.

A gestão de pessoas contribui para a gestão do capital humano tendo práticas que retenham os trabalhadores habilidosos, comprometidos e motivados (Armstrong, 2006, p. 9).

- Gestão do conhecimento

A gestão de pessoas deve contribuir com a gestão do conhecimento criando práticas que auxiliem na criação, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento onde quer que ele esteja na empresa (Armstrong, 2006, p. 9).

- Sistemas de recompensa

Os sistemas de recompensas devem ampliar a motivação, engajamento e comprometimento dos funcionários.

- Relações de emprego

A gestão de pessoas deve buscar estabelecer um clima produtivo e harmonioso com as centrais sindicais e demais representações dos funcionários.

- Atender a diversas necessidades

A gestão de pessoas deve implantar políticas e práticas que atendam aos interesses dos diversos *stakeholders* envolvidos considerando as diferenças individuais e de cada grupo, as necessidades pessoais e aspirações dos envolvidos provendo oportunidades para todos (Armstrong, 2006, p. 9).

- As dificuldades de se implantar as práticas de RH

Os profissionais de gestão de pessoas conseguem propor políticas e práticas inovadoras capazes de atender aos pontos levantados nos tópicos acima. A dificuldade está em garantir que essas práticas se tornem realidade na empresa e sejam efetivamente implantadas. Gratton *et al.* (1999) citado por Armstrong (2006) mostraram as principais razões para o não sucesso na aplicação das práticas se deve a problemas contextuais e de processos como: “outras prioridades do negócio, imediatismo, suporte limitado dos gerentes de linha, infraestrutura inadequada nos processos que dão suporte as práticas, falta de recursos, resistência a mudança e falta de confiança”.

2.1.2 Práticas de gestão de pessoas

Por práticas de gestão de pessoas entende-se que são os programas, processos e técnicas operacionalizados na empresa com o objetivo de atender às políticas de RH. As políticas de RH representam as intenções e direcionamentos estratégicos da empresa. Em estudos com empresas é difícil medir como as políticas são seguidas, pois é difícil medir intenções, normalmente prefere-se medir as práticas, pois são processos tangíveis que ocorrem na empresa. Por essa razão neste trabalho o foco será nas práticas de RH relativas à gestão de talentos (Lepak & Shaw, 2008).

As práticas de gestão de pessoas podem ser agrupadas em cinco grupos (Armstrong, 2006): atração, retenção, motivação e engajamento, desenvolvimento, planejamento sucessório.

- Atração

A atração está ligada à identificação, recrutamento e seleção de profissionais (Armstrong, 2006, p. 390).

O objetivo das práticas de atração é selecionar para a empresa os profissionais que irão contribuir para o atingimento do plano estratégico da empresa. Dessa forma, na estratégia da empresa a organização deve criar um planejamento estratégico de pessoas, ou seja, um mapa que indique quais as competências e em que quantidade serão necessárias para que a empresa atinja seu plano. Com o mapa de competências a empresa consegue avaliar se já possui internamente os profissionais ou se irá buscar no mercado (Armstrong, 2006, p. 391).

Entre as estratégias de atração Armstrong (2006) ressalta a importância do *employer branding* (marca do empregador) e do *employer of choice* (empresa escolhida pelos profissionais). O *employer branding* traz para a discussão a importância de se construir uma marca no mercado de trabalho que deixe claro os valores e cultura da empresa principalmente nos quesitos de como as pessoas são tratadas na organização, se existe um senso de justiça, quais são as oportunidades de crescimento, como a empresa enxerga o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o envolvimento dos colegas e como e porque aquela é uma organização de sucesso. Ser um *employer of choice* é ser a empresa onde as pessoas desejam trabalhar. Isso está relacionado ao modo como os profissionais são recompensados na empresa, como é a progressão de carreira, qual o grau de segurança e estabilidade que a empresa oferece, e se a empresa possui boa reputação, pois isso ajudará na empregabilidade do profissional no futuro.

- Retenção

As práticas de retenção têm por objetivo manter os profissionais na empresa (Armstrong, 2006), contudo a empresa deve definir quais profissionais ela deseja manter. A saída de profissionais da empresa, ou *turnover*, é um custo indesejado para a maioria das empresas. Estudo feito nos Estados Unidos apontou que o *turnover* custa aproximadamente cinco trilhões de dólares para a economia americana (Frank & Taylor, 2004).

De acordo com Armstrong (2006) os fatores que afetam a retenção são os seguintes: a imagem da empresa, as políticas de recrutamento, seleção e desenvolvimento, o papel da liderança, o reconhecimento do desempenho e suas recompensas.

Políticas de recrutamento justas garantem um equilíbrio da remuneração dos que estão na empresa com os novos contratados do mercado. Bem como busca alinhar as expectativas dos novos contratados com a empresa (Armstrong, 2006, p. 399).

O papel da liderança tem influenciado cada vez mais nas taxas de *turnover* e se tornou parte importante das políticas de retenção. Muitas vezes o empregado não pede demissão da empresa, pede demissão do chefe (Armstrong, 2006; Dejoux & Thevenet, 2012).

A forma como a empresa reconhece o desempenho também é fator que afeta a retenção pois está relacionada ao senso de justiça e meritocracia. Contudo recompensas financeiras utilizadas sozinhas não garantem a eficácia da retenção (Armstrong, 2006, p. 399).

- Motivação e engajamento

Não basta a empresa apenas atrair e reter os profissionais talentosos é preciso colocar sentido nas atividades de cada funcionário da organização.

De acordo com Armstrong (2006) as práticas de motivação e engajamento estão relacionadas a tratar os empregados de forma justa, reconhecer o valor deles financeira e não financeiramente, estar aberto a sugestões e prover oportunidade de crescimento.

- Desenvolvimento

As práticas de desenvolvimento visam a progressão individual do profissional em acordo com as competências que a organização necessita (Armstrong, 2006).

No estudo de Dejoux e Thevenet (2012) temos que as práticas de desenvolvimento passam por: escutar as ambições de carreira do profissional, dar *feedback* honesto, ter ações de *coaching* e *mentoring* e fazer uma avaliação contínua e treinamento.

Escutar as ambições de carreira é uma fonte de *feedback* e indicador de onde a empresa deve investir naquele profissional e também uma oportunidade para identificar de forma antecipada eventuais desalinhamentos entre os objetivos de carreira do profissional e a estratégia da empresa, permitindo dessa forma planejar uma substituição ou troca do profissional (Dejoux & Thevenet, 2012, p. 128).

Feedback honesto, seja ele positivo ou negativo, deve ser oferecido para permitir que a organização estabeleça um padrão de desempenho dos profissionais. Normalmente os profissionais talentosos esperam, de suas gerências, um *feedback* honesto e contínuo. Os funcionários precisam saber o que precisam melhorar para evoluírem (Dejoux & Thevenet, 2012, p. 129).

Coaching e *mentoring* ajudam o profissional a extrair o melhor de suas competências em favor da organização. O *coaching*, inicialmente usado para as funções de gerência e direção, tem se expandido para outros níveis da hierarquia da empresa e ganhado aceitação no mercado de trabalho. No mercado dinâmico de hoje os gestores são expostos a novas situações de gestão constantemente e o *coaching* pode ajudar esses profissionais a saberem lidar com esses novos desafios. O *mentoring*, normalmente feito com um profissional sênior da organização é uma oportunidade para disseminar a cultura organizacional e é baseado no ensinamento pela ação ou pelo exemplo. Por isso é importante escolher mentores cujo conhecimento na função seja reconhecido por todos na organização (Dejoux & Thevenet, 2012).

A avaliação contínua e o treinamento visam fazer um balanço das competências dos profissionais da empresa identificando o que precisa ser melhorado e permitir que com esse balanço os profissionais aprendam com suas próprias experiências (Dejoux & Thevenet, 2012, p. 134).

- Planejamento sucessório

O planejamento sucessório é o processo de avaliação e auditoria dos profissionais da empresa a fim de verificar se a organização possui potenciais sucessores disponíveis para assumir papéis importantes no futuro. Esses sucessores precisam ter as competências e atributos que a empresa precisa de acordo com o planejamento estratégico de recursos (Armstrong, 2006).

Contudo, o dinamismo da economia moderna tornou mais complexa a tarefa de estabelecer uma previsão de quais serão as necessidades de recursos no futuro. Organizações passaram a pensar em um *pool* de talentos mais do que em uma lista de sucessores. Outra preocupação das organizações ao falar de plano de sucessão e carreira com os funcionários é gerar uma expectativa irreal de promoção e progressão de carreira que depois não é cumprida e pode gerar desmotivação. Além disso, criar uma lista com nomes à sucessão pode desmotivar os excluídos dessa lista caso eles tomem conhecimento que seu nome não consta dos escolhidos (Dejoux & Thevenet, 2012).

2.1.3 Categorização das práticas de gestão de pessoas

As práticas de gestão de pessoas são tão numerosas que vários autores já buscaram criar uma categorização que as agrupe. Melhor do que examinar cada prática em si o ideal é olhar para o propósito ou objetivo da prática e a partir daí classificá-la (Lepak, Bartol, & Erhardt, 2005).

Huselid, Jackson e Schuler (1997) sugerem que as práticas de gestão de pessoas são estratégicas ou técnicas. Práticas estratégicas de gestão de pessoas são usadas para desenvolver os funcionários para suportar as necessidades de negócios da empresa, enquanto práticas técnicas são voltadas para atividades tradicionais como recrutamento, seleção, treinamento.

Já Carrig (1997) afirma que as práticas de gestão de pessoas podem ser vistas também como uma coletânea das atividades do RH divididas em três grandes blocos: atividades transacionais, atividades tradicionais, atividades transformacionais.

As práticas transacionais são tipicamente a administração de benefícios, o arquivamento de dados, a comunicação. As práticas tradicionais são usadas para gerenciar os trabalhadores e o ambiente de trabalho. Estão nessa categoria as atividades de: avaliação de desempenho, treinamento, recrutamento, relação com sindicatos e desenvolvimento. As atividades transformacionais estão relacionadas a uma contribuição mais macro e ligada aos objetivos estratégicos da empresa. Exemplos de práticas transformacionais são: o planejamento estratégico, a gestão do conhecimento, o uso de *business partner*.

A Figura 4 representa a divisão proposta por Carrig (1997).

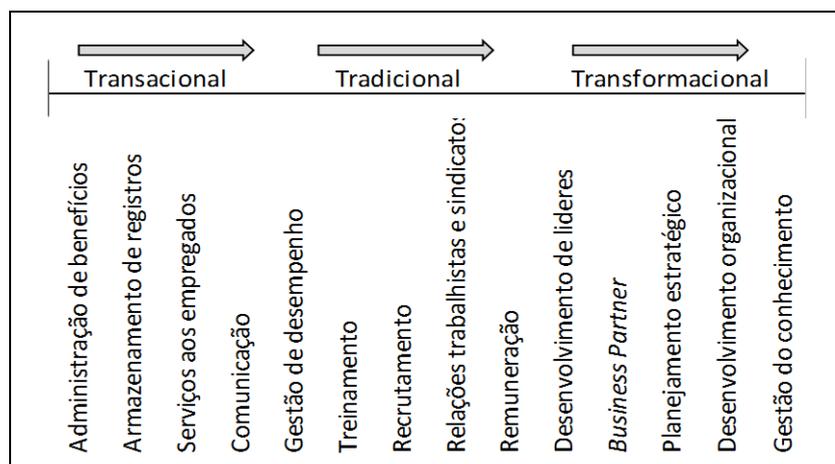


Figura 4 - Contínuo das atividades de RH
Fonte: Adaptada de Carrig (1997, p. 285)

Mais importante do que classificar cada uma das práticas de gestão de pessoas de acordo com a proposta de Carrig (1997) o fundamental é que cada organização identifique qual o propósito daquela prática dentro da organização e entendendo o propósito consiga classificá-la. O recrutamento, que para algumas empresas será considerado uma atividade tradicional, pode ser, para outra organização, uma atividade transformacional ligada à estratégia do negócio.

2.1.4 Evolução e temas mais recentes em Gestão de Pessoas

Foi realizada pesquisa no *Web of Science* para levantamento das publicações e citações mais recentes em gestão de pessoas. Considerou-se na busca o termo em inglês: *human resource management* como indicado no Quadro 1.

Base de dados	<i>Web of Science</i>
Termo de busca	<i>Human Resource Management</i> / Gestão de Recursos Humanos
Termo de busca excluído	<i>Strategic</i> / Estratégica
Local de busca	Título
Período	Janeiro de 2012 a dezembro de 2014
Área específica	<i>Management e Business</i> (Gestão e Negócios)

Quadro 1 - Critérios de pesquisa sobre GRH
Fonte: Elaborado pelo autor

Com os critérios acima listados fez-se a pesquisa no portal *Web of Science*. A pesquisa retornou 193 publicações nas quais a expressão “*human resource management*” aparece no título. Essas 193 já receberam 217 citações por outras publicações. A Figura 5 indica a evolução desses números ao longo dos anos.

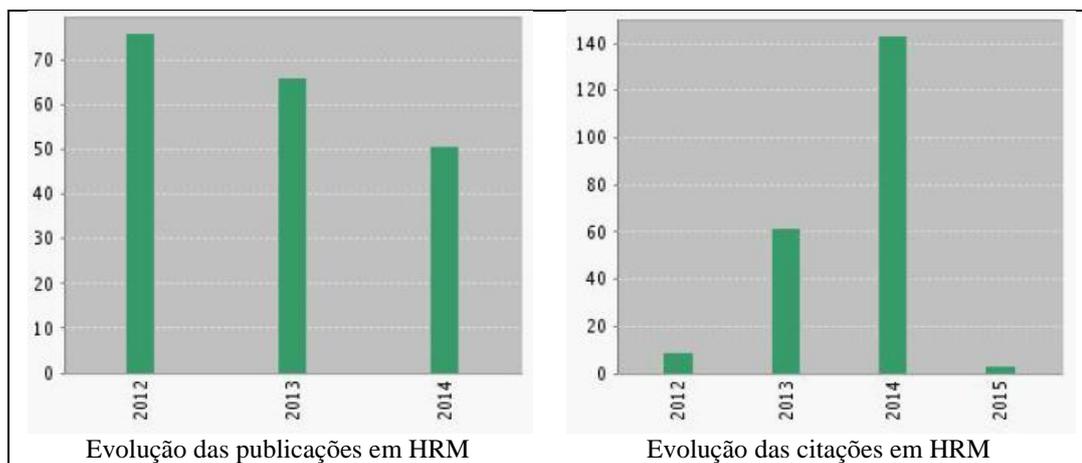


Figura 5 - Distribuição das publicações em GRH
Fonte: Web of Science (2014)

A quantidade de publicações e citações que trata do tema da gestão de pessoas indica que o tema tem sido bem debatido pelos acadêmicos.

Com os 20 artigos mais citados nos resultados da busca foi feita a leitura dos resumos e a leitura flutuante de todos os artigos e a leitura completa de três artigos.

O tema que aparece em destaque nas primeiras posições é a preocupação com relacionar as práticas de RH com o resultado da empresa (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Mitchell, Obeidat, & Bray, 2013) e as práticas da RH com a performance do funcionário (Jiang et al., 2012).

A discussão de como as práticas de RH influenciam os resultados também foram discutidas sobre a ótica de qual sistema de RH (*top-down; botton-up*) proporciona maior resultado a empresa (Jiang, Takeuchi, & Lepak, 2013).

A discussão do como as práticas de RH influenciam os resultados das empresas é ao mesmo tempo uma das atuais e uma das mais antigas. Em seu manual Armstrong (2006) apresenta uma tabela com os principais artigos que tratam do *link* entre práticas de HR e resultados das organizações. Os primeiros trabalhos apresentados datam de 1990. No artigo *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, de 1994 J. Arthur já indicava que os funcionários com maior comprometimento apresentavam níveis superiores de qualidade e produtividade em seu trabalho (Armstrong, 2006, p. 21).

Outro tema que mereceu destaque nos artigos publicados de 2012 a 2014 foi como as práticas de RH, cujas origens em sua maioria são de empresas americanas ou empresas europeias, são aplicadas em empresas asiáticas (Budhwar, 2012; Su & Wright, 2012; Zhou, Liu, & Hong, 2012). A conclusão é que os modelos de RH do ocidente precisam ser adaptados ao contexto e à cultura asiático. Não existe solução do tipo um tamanho serve para todos (*one size fits all*) (Zhou et al., 2012).

E por fim artigos recentes apresentam um esforço em entender a caixa preta dos sistemas de gestão de pessoas (Boxall, 2014; Jiang et al., 2013) trazendo para a discussão de que os sistemas de gestão de pessoas precisam ter em conta a necessidade de se melhorar os resultados da organização, mas ao mesmo tempo manter o bem-estar dos funcionários. Essa discussão torna a gestão de pessoas mais relevante para a organização e sociedade (Boxall, 2014).

2.2 Gestão Estratégica de RH

Neste estudo usaremos a nomenclatura “Gestão Estratégica de Recurso Humanos” (GERH), como sendo “todas as atividades que afetam o comportamento do indivíduo em seu esforço de formular e implementar as necessidades estratégicas do negócio” (Schuler, 1992, citado por Wright & McMahan, 1992). Outra evidência da GERH é que uma organização que adota uma estratégia de negócio particular requer práticas de RH que são diferentes daquelas que uma organização que adota estratégias diferentes (Delery & Doty, 1996, p. 802). Seguindo essa lógica, empresas com grande congruência entre suas práticas de RH e estratégia deveriam ter um desempenho superior. Parte dessa hipótese foi confirmada por Schuler e Jackson (1988) que demonstraram que empresas que seguem estratégias diferentes utilizam práticas de RH diferente. Huselid (1993 e 1995) demonstrou que as práticas de RH podem influenciar os resultados da empresa, sobretudo no que diz respeito à produtividade e lucratividade.

Com os artigos de Wright (1992) e Schuler e Jackson (1988) o conceito da GERH se consolidou e ganhou espaço na literatura acadêmica e hoje o tema da GERH está bastante desenvolvido entre os profissionais da área de RH e consultorias.

Uma outra forma de representar a GERH é apresentada por Wright et al. (2001) e contém os seguintes componentes básicos: capital humano, relações de trabalho, comportamento e práticas de gestão de pessoas. Os componentes estão relacionados como mostra a Figura 6.

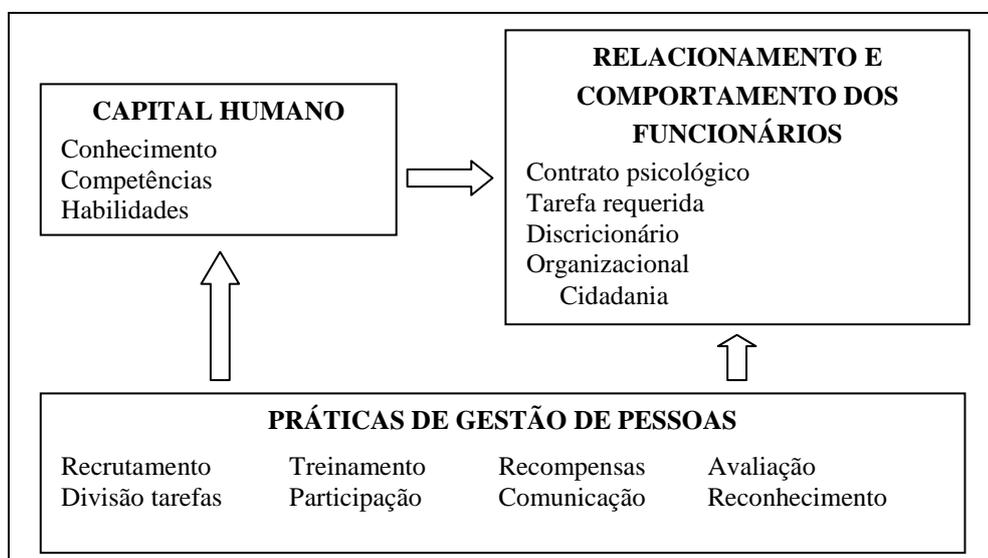


Figura 6 - Componentes básicos do modelo de GERH
Fonte: Adaptado de Wright et al. (2001)

De acordo com Wright et al. (2001) o capital humano é entendido como o estoque de habilidade dos funcionários da empresa em um dado momento. Esse estoque de habilidade muda ao longo do tempo e precisa ser constantemente monitorado e deve haver foco em manter nesse estoque de habilidades aquelas que contribuem para as necessidades estratégicas da firma.

O comportamento do funcionário é entendido como um componente separado do sistema de GERH, reconhecendo dessa forma que os funcionários são indivíduos que possuem livre arbítrio e emoções. Esse livre arbítrio permite ao funcionário escolher em qual comportamento se engajar.

O capital humano sem um comportamento proativo não irá gerar vantagem competitiva (funcionário sabe resolver um problema, mas não quer colaborar) e também um comportamento adequado sem a devida habilidade não eleva o padrão da empresa. Para direcionar e coordenar o capital humano e os comportamentos dos funcionários a firma se instrumentaliza por meio de práticas de gestão de pessoas (Wright et al., 2001, p. 705).

2.2.1 Teorias que servem de base a GERH

No artigo seminal de Wright & McMahan (1992) os autores revisam as tentativas de vincular teorias organizacionais de nível macro a gestão de pessoas. Foram indetificadas seis teorias, quatro chamadas de teorias estratégicas no sentido de que as atividades de gestão de pessoas são determinadas de forma proativa e com uma intenção estratégica e duas, chamadas de teorias não estratégicas, com um enfoque institucional político como determinante das práticas de RH, como descrito no Quadro 2.

Tipo	Teoria
Teorias estratégicas	Teoria da Firma Baseada em Recursos
	Teoria comportamental
	Sistemas Cibernéticos
	Teoria da Agencia ou de Custo de transação
Teorias não estratégicas	Modelos de poder
	Teoria Institucional

Quadro 2 - Modelos teóricos da GERH

Fonte: Adaptado de Wright e McMahan (1992)

A **teoria da firma baseada em recursos** [*resource-based view of the firm* (RBV)] foca na análise interna da organização. Este modelo difere de outros modelos, na medida em que relaciona a estratégia da organização aos recursos internos da organização como fonte de vantagem competitiva. A RBV representa uma mudança de orientação em relação aos modelos iniciais de estratégia, consagrados à época, pelas cinco forças de Porter (1985) (traduzido em português como rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos). Esses modelos apresentavam enfoque no mercado e suas influências externas, enquanto a RBV se diferencia por associar a estratégia da empresa a três principais recursos da firma: recursos de capital físico, recursos de capital humano, recursos de capital organizacional (Barney, 1991). Essa teoria tornou-se especialmente atraente para os estudiosos da firma a partir dos anos de 1980, tendo sua fundamentação na proposta de Edith Penrose (Penrose, 1959). Segundo a RBV, a vantagem competitiva ocorre somente em situações em que os recursos agregam valor à empresa tendo como característica a heterogeneidade e a imobilidade. De acordo com Barney (1991), a RBV torna claro que as organizações não conseguem comprar estas vantagens, mas sim que as vantagens dos seus recursos como raridade, imitação imperfeita e não substituíveis, devem já estar presentes na empresa. O fator crucial desta teoria é reconhecer que para gerar vantagem competitiva, a firma deve ter habilidade de aprender mais rápido que os seus concorrentes e adequar seus comportamentos para aumentar sua produtividade (Boxall & Purcell, 2003).

A teoria da RBV por valorizar os recursos de capital humano da firma, ou seja, os funcionários e seu conhecimento, impulsionou o RH como departamento capaz de auxiliar a firma a gerar vantagem competitiva, atribuindo um papel estratégico ao RH. A RBV é apontada como uma das principais teorias que sustenta a GERH (Wright & McMahan, 1992).

Uma segunda teoria é a **teoria comportamental** focada no comportamento dos empregados como mediadores entre a estratégia da firma e seu desempenho. Os comportamentos requeridos pela firma variam de acordo com a estratégia e com a própria firma e cabe à GERH definir as práticas e os comportamentos a serem reforçados (Wright & McMahan, 1992, p. 303).

A **teoria dos sistemas cibernéticos** é apontada como uma terceira alternativa: sistemas nas organizações são entendidos como um processo em que *inputs* energéticos são transformados em resultados. Sobre a ótica dessa teoria pode-se pensar os *inputs* como sendo as competências e habilidades dos funcionários; o processamento como os comportamentos; e os *outputs* como a produtividade e os resultados afetivos (satisfação) dos indivíduos (Figura 7).

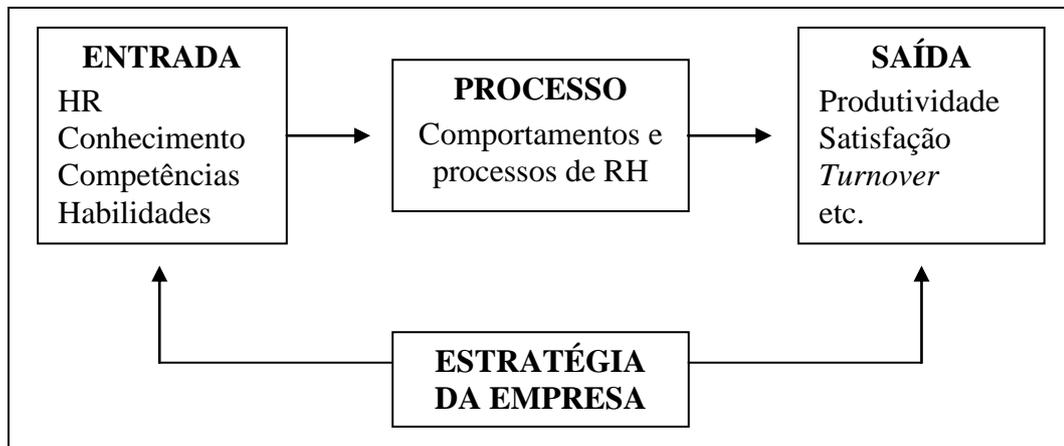


Figura 7 - Modelo cibernético de sistema de RH
Fonte: Adaptado de Wright e McMahan (1992)

Por meio deste modelo, os autores acreditam que as duas principais responsabilidades da GERH são gestão da competência e gestão do comportamento (Wright & Snell, 1991, p. 210-211). A gestão da competência deve incluir quatro componentes: competência de aquisição, competência de utilização, competência de retenção e competência de substituição ou eliminação. Já a gestão do comportamento deve focar em duas estratégias: controle do comportamento pela avaliação de desempenho e sistema de recompensa e da coordenação do comportamento por meio da avaliação do desenvolvimento das atividades organizacionais. Este modelo enfatiza a necessidade de coordenação entre as várias práticas de RH. A maioria dos modelos assume que as contingências do ambiente e da estratégia moldam competências e comportamentos desejáveis, assim como as práticas de RH adequadas para atingir as metas são conhecidas pelos gestores e que podem ser facilmente ajustadas. É necessário expandir a visão para considerar a relação entre o *feedback* do ambiente e os possíveis ajustes internos nas práticas de RH em resposta a estes *feedbacks*. Este modelo contribui para uma avaliação de como as práticas de GERH mudam ou devem mudar com o passar do tempo.

Já a **teoria da agência**, considerada também um modelo estratégico, busca identificar quais os fatores ambientais, que juntamente aos fatores humanos, explicam porque as organizações buscam internalizar as transações como um meio de controlar o comportamento dos empregados e dessa forma reduzir os custos de transação (Wright & McMahan, 1992, p. 308). Esta teoria identifica a racionalidade limitada e o oportunismo como principais obstáculos para a troca entre as pessoas na organização. A racionalidade limitada faz referência às pessoas que estão sujeitas a limites de processamento da informação. O oportunismo mostra que pessoas agem com interesse próprio e astúcia na busca dos seus próprios objetivos. Estes fatores por si só não são o problema, no entanto, quando combinados em um ambiente de incerteza com baixa troca relacional, podem resultar em um aumento do custo de agenciamento e transação. O custo de transação é relacionado aos custos de negociação e monitoramento das trocas entre as partes ou empresas. O custo de agenciamento está associado ao estabelecimento de contratos eficientes que podem sofrer aumentos em ambientes de incerteza onde as partes irão agir conforme seu próprio interesse. As implicações desta teoria nas práticas de RH estão relacionadas à premissa de que funcionários têm fortes incentivos para reduzirem seu desempenho e de se apoiarem nos esforços de outros do grupo. Neste caso, o papel das práticas de RH é permitir que haja a mensuração da contribuição única individual e permitir recompensas pela atuação individual a fim de alinhar o comportamento dos funcionários à estratégia da empresa. Esta teoria permite a associação entre variáveis aos níveis individual e organizacional e ainda traz fundamentações para o entendimento de que diferentes decisões estratégicas podem resultar em diferentes práticas de RH (Wright & McMahan, 1992, p. 309).

Por outro lado, existem modelos não estratégicos que, segundo Wright e McMahan (1992) também contribuem para a compreensão do papel da GERH. Modelos não estratégicos significam que as práticas nem sempre são derivadas de uma decisão racional, mas sim de forças institucionais e políticas das organizações. O primeiro modelo é o que os autores denominam de **modelos de poder** dos recursos. Neste modelo as empresas desenvolvem relações de poder internas, que podem se fundar na concentração de conhecimento ou das relações interpessoais propriamente ditas. Essas relações significam maior ou menor poder de determinados grupos dentro da organização e, nesses casos, a empresa deve escolher um modelo de GERH adequado a esses arranjos.

A segunda teoria não estratégica é denominada de **teoria institucional**, em que a organização necessita reconhecer forças que lhe são externas, algumas das quais são exercidas de forma coercitiva sobre a firma e outras decorrem de opções da própria firma, em termos de qualidade ou certificação. Entre as forças coercitivas mais importantes encontram-se autoridades, sistemas reguladores, sindicatos, etc. Entre as de adoção voluntária podem ser relacionados procedimentos aos quais a firma se submete voluntariamente para obter certificações de qualidade, por exemplo. Todas essas forças têm impactos importantes na elaboração de estratégias e práticas de gestão dos recursos humanos.

2.2.2 Perspectivas teóricas de GERH

Uma vez visto o conceito da GERH, as teorias que lhe servem de base e os componentes básicos do modelo, a discussão passou a ser sobre o modo de definir a gestão estratégica de pessoas. As diferentes perspectivas levantadas pelos autores podem ser agrupadas em dois grandes grupos como propôs Boxall e Purcell (2003):

- a) Escola das melhores práticas, e;
- b) Escola do melhor ajuste.

A escola das melhores práticas defende uma prescrição universal de práticas. Ou seja, basta a empresa aplicar uma coletânea de melhores práticas de RH já consagradas que o resultado dela irá melhorar, independente do contexto (Boxall & Purcell, 2003).

A escola do melhor ajuste defende que as práticas de RH precisam ser ajustadas ao contexto da empresa. E esse ajuste seria dividido em um ajuste interno ou horizontal (*internal/horizontal fit*) cujas contingências seriam fatores internos a organização como salários, estrutura de gestão. E também um ajuste externo ou vertical (*external/vertical fit*) cujas contingências seriam os fatores de fora da organização que influenciam as práticas de RH como empresas competidoras, sindicatos, legislação (Delery & Doty, 1996).

Já Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) têm uma perspectiva mais detalhada e apresenta que a GERH pode ser organizada em quatro modelos teóricos: perspectiva universalista, contingencial, configuracional e contextual.

A perspectiva universalista segue a linha das melhores práticas (*Best practices*) (Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 1994) onde é defendida a ideia de que existam melhores práticas de gestão de pessoas e que essas práticas são universalmente generalizáveis. Autores dessa linha normalmente apresentam listas das melhores práticas a serem seguidas para se obter um resultado superior. Como exemplo temos as sete “melhores” práticas de Pfeffer (Pfeffer, 1998) e as cinco “melhores” práticas de Terpstra (Terpstra & Rozell, 1993). A crítica normalmente feita à perspectiva universalista é que ela não considera o contexto onde a organização está inserida e as explicações referentes às práticas normalmente são mecanicistas e racionais calcadas em medidas de desempenho baseadas em indicadores financeiros. No trabalho de Pfeffer (1998) o autor rebate as críticas ao modelo universalista dizendo que justificar o não atingimento de resultados ótimos por meio de contingências do contexto é mais uma desculpa para justificar a incapacidade de produzir o resultado ótimo do que realmente uma restrição imposta pelo contexto.

A perspectiva contingencial comentada por Martín-Alcázar et al. (2005) traz para o modelo de gestão estratégica de pessoas a importância do contexto como variável mediadora do resultado. Como em Boxall e Purcell (2003) as contingências forçam que a organização faça um ajuste (*fit*) de suas práticas tanto internamente quanto externamente. As formas de dividir as contingências são diversas (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, L. S, & Drake, B, 2009), em Martín-Alcázar et al. (2005) temos as contingências divididas em três tipos: a) estratégicas; b) organizacionais e c) fatores do contexto externo. O que Martín-Alcázar et al. (2005) ressaltam é que o sistema de gestão de pessoas é afetado por fatores contingências e que a aplicação de uma melhor prática idêntica a todas as empresas não traria os mesmos resultados. O que funciona em uma organização pode não funcionar em outra. A perspectiva contingencial, assim como a escola do melhor ajuste, vai sempre buscar encontrar o melhor ajuste das práticas com o contexto, contudo ela não observa a interação e integração que pode haver entre as práticas.

Na perspectiva configuracional temos uma combinação das duas perspectivas anteriores. Não existe uma única melhor prática que sirva para todos, contudo a organização pode aproveitar práticas de sucesso de uma organização combinadas com práticas de outra organização desde que estejam alinhadas as suas características (contingências) e dessa forma construir o sistema de gestão estratégica de pessoas como uma configuração de práticas. Busca-se considerar as relações de sinergia e interdependências entre as práticas e demais elementos do sistema.

Na perspectiva contextual, Martín-Alcázar et al. (2005) se distanciam dos demais autores e trazem essa nova perspectiva que é olhar a gestão estratégica de pessoas como algo mais amplo como parte de um macrossistema maior que tanto influencia e é influenciado pela estratégia de gestão de pessoas. O novo dessa perspectiva é considerar o contexto não apenas como uma contingência ou algo que media as decisões, mas sim como uma parte do sistema. A ideia é integrar ao sistema de GERH todos os *stakeholders* que são impactados pela gestão de pessoas.

O Quadro 3 agrupa as diversas formas de teorizar a GERH.

		Boxall e Purcell (2003)	Delery e Doty (1996)	Martín-Alcázar et al. (2005)
Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	Perspectiva Universalista	Defendem que existe um conjunto de melhores práticas que podem ser universalizadas para todas as empresas. Estudiosos dessa linha normalmente elaboram lista e manuais contendo essas melhores práticas, como uma receita a ser seguida pela empresa.		
	Perspectiva Contingencial	Defendem que não existe um conjunto de melhores práticas que sirva para todas as empresas e sim que é necessário um ajuste das práticas as contingências causadas pelo contexto ao qual a empresa está inserida.		
Melhor ajuste (<i>Best Fit</i>)	Perspectiva Configuracional		Defendem que não existe receita única para todas as empresas, mas que algumas melhores práticas de algumas empresas podem ser aproveitadas. O ideal é configurar as práticas da empresa com uma seleção de melhores práticas de diversas empresas	
	Perspectiva Contextual			Propõe uma visão holística do RH onde as práticas influenciam e são influenciadas pelo contexto

Quadro 3 - Resumo modos de teorizar o RH
Fonte: Elaborado pelo autor

Como visto, a inclusão da estratégia na gestão de recursos humanos trouxe a discussão de qual a melhor forma de operacionalizar essa nova função. O Quadro 3 resume as diferentes perspectivas dos autores estudados. Nota-se uma prevalência da posição de que a gestão estratégica de recursos humanos não é composta de um manual com práticas a serem seguidas por todas organizações, mas sim que a GERH está mais para uma coletânea de práticas que devem ser ajustadas ao contexto da organização.

Entre esses ajustes que as práticas de recursos humanos devem sofrer para se adequarem ao contexto das organizações estão as práticas relacionadas aos talentos da empresa. Mais à frente será discutida a gestão dos talentos.

2.2.3 Evolução e temas mais recentes em gestão estratégica de recursos humanos

Para o levantamento das publicações e citações mais recentes em gestão estratégica de recursos humanos, foi realizada pesquisa no *Web of Science* considerando-se na busca o termo em inglês: *strategic human resource management* como indicado no Quadro 4 e na Figura 8.

Base de dados	<i>Web of Science</i>
Termo de busca	<i>Strategic Human Resource Management</i> / Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Local de busca	Título
Período	Janeiro de 2012 a dezembro de 2014
Área específica	<i>Management e Business</i> (Gestão e Negócios)

Quadro 4 - Critérios de pesquisa sobre GERH

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os critérios acima listados fez-se a pesquisa no portal *Web of Science*. A pesquisa retornou 26 publicações nas quais a expressão “*strategic human resource management*” aparece no título. Essas 26 já receberam 31 citações por outras publicações. A Figura 8 indica a evolução desses números ao longo dos anos.

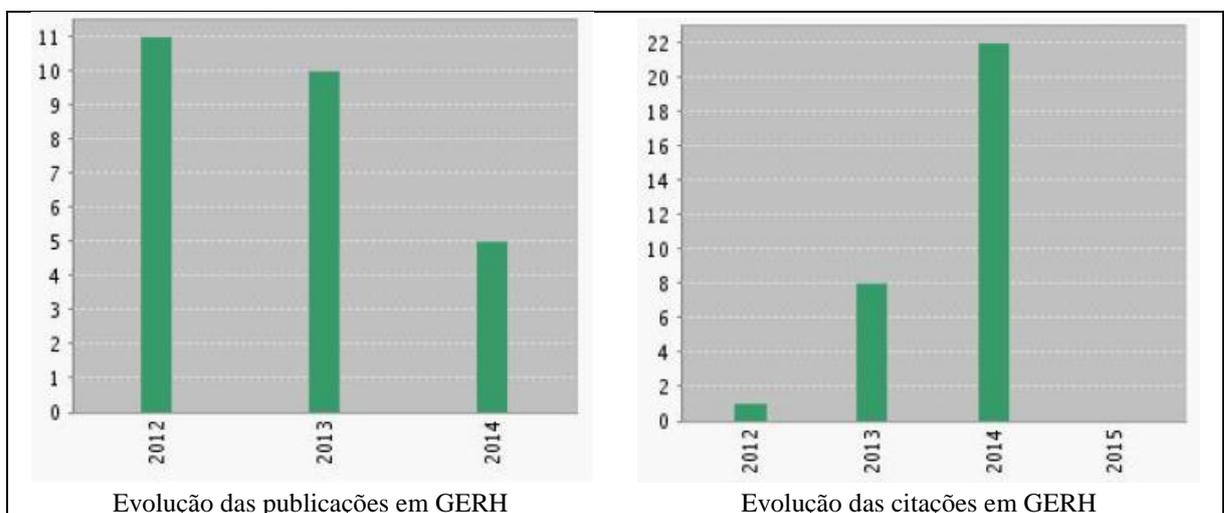


Figura 8 - Distribuição das publicações em GERH

Fonte: Web of Science (2014)

Os critérios de busca seguiram os mesmo parâmetros do levantamento feito por Freitag (2012) contudo o período pesquisado foi de janeiro de 2012 a dezembro de 2014. Em Freitag (2012) foi demonstrado um aumento nas citações sobre GERH nos anos de 2005 a 2010. No levantamento mais recente, feito neste estudo, observa-se que as citações sobre GERH continuam ocorrendo, mas em menor número que na década anterior. Isso não significa uma diminuição do interesse no tema, mas um amadurecimento do campo de estudo. Amadurecimento no sentido de dizer que já existe um campo teórico consolidado sobre o tema que pode ser desenvolvido ou criticado. Em artigo de Kaufman (2012) ele se dedica a avaliar os 30 anos de produção acadêmica em GERH e nota um amadurecimento do tema, mas ressalta que a discussão em GERH tem ficado com uma perspectiva limitada abordando temas mais internos a empresa, como estratégia e clima organizacional, e que os temas externos a empresa, como economia e relações de emprego deveriam fazer parte da discussão e por isso ele propõe uma forma de análise baseada na economia para futuros trabalhos (Kaufman, 2012).

Nota-se na produção acadêmica mais recente sobre GERH o intento de se buscar novos caminhos para o avanço do tema. Assim como Kaufman (2012) Lengnick-Hall, Lengnick-Hall e Rigsbee, em 2013, propõem em seu artigo uma nova forma de analisar a GERH. A proposta apresentada no artigo é de olhar a GERH com uma orientação de *supply chain* no qual os aspectos inter e intraorganização seriam considerados (Lengnick-Hall et al., 2013). De forma semelhante ao artigo de Kaufman (2012) a proposta é incluir na discussão de GERH temas que são externos a organização como a construção de parceiros estratégicos. Seguindo essa mesma lógica o artigo de Jackson, Schuler e Jiang (2013) ressaltam a importância de se incluir múltiplos *stakeholders* em uma visão mais sistêmica dos sistemas de gestão de pessoas. Os autores convidam a um esforço de trazer a discussão de GERH para temas de maior significância como a gestão da inovação e a sustentabilidade (Jackson et al., 2013).

Outro tema recorrente na literatura mais recente de GERH é com a gestão estratégica de RH é implantada nos países asiáticos e emergentes. É criticada a aplicação direta dos mesmos *frameworks* em países emergentes como Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul cujos contextos econômicos e sociais são diferentes. A forma de análise e gestão tradicional (europeia e americana) se mostraram inadequada aos emergentes (Zheng, 2012).

A importância do ajuste das práticas de gestão de pessoas ao contexto cultural e econômico do país é ressaltada em estudo feito em empresas com operações na China e que adotam um modelo de gestão *High Performance Working System* (HPWS). O estudo demonstrou uma correlação positiva entre o modelo de gestão HPWS e os resultados organizacionais mas também evidenciou a necessidade de um ajuste das práticas ao contexto (Liang, Marler, & Cui, 2012).

A discussão sobre qual o melhor ajuste das práticas de gestão de pessoas também é abordada sobre a ótica de globalização das práticas ou localização delas (Festing, 2012). Nessa abordagem a globalização das práticas segue uma lógica de se implantar as melhores práticas (em sua grande parte práticas de empresas norte-americanas) ou a localização que seria o ajuste das práticas ao contexto local. A discussão de ajuste ou globalização *versus* localização aparece com maior frequência comparando países asiáticos com ocidentais, mas Festing (2012) apresenta essa discussão entre as práticas na Alemanha e nos Estados Unidos e conclui que as práticas de gestão de pessoas e seus impactos no desempenho da organização não podem ser separados do seu contexto cultural e institucional.

Outra evidência de que as práticas de gestão de pessoas devem ser ajustadas ou localizadas ao contexto do país é o artigo de Kramar e Parry (2014) no qual em vasta análise dos dados da pesquisa Cranet é comparada as práticas de cinco países asiáticos com os Estados Unidos (Kramar & Parry, 2014). A conclusão aponta diferenças entre as práticas asiáticas e americanas e também diferenças entre as práticas dos cinco países asiáticos estudados o que reforça o entendimento de que as práticas de gestão de pessoas precisam ser ajustadas ao contexto ao qual são implantadas. O estudo das influências do contexto nacional na gestão estratégica de recursos humanos é considerando um campo de pesquisa (Kramar & Parry, 2014, p. 416) e como demonstrado acima vários artigos têm discutido o tema.

A discussão do impacto do contexto nas práticas de gestão de pessoas também foi abordado no cenário brasileiro. No artigo de Fonseca, Meneses e Silva Filho (2013) é discutido como o contexto institucional da organização influencia nas práticas de gestão de pessoas. A discussão se aprofundou em estudar o impacto da autonomia (ou falta de autonomia) dos gestores de RH em organizações da administração pública na aplicação das práticas de gestão de pessoas. O artigo termina com um chamado aos pesquisadores para se formar uma base teórica adaptada ao contexto nacional (Fonseca et al., 2013).

Junto com a discussão sobre a influência do contexto nas práticas de gestão de pessoas existe a discussão em artigos recentes em sobre as dificuldades e a importância da efetiva implantação das práticas de gestão de pessoas (Mitchell et al., 2013; Sikora & Ferris, 2014). Ponto comum na literatura recente é a importância do gerente de linha ou gerente operacional no sucesso da implantação das práticas de gestão de pessoas. Práticas de gestão estratégica de pessoas são melhores implantadas quando o gerente de linha assume parte das funções de RH e quando ele participa da formulação e discussão das práticas (Lacombe & Tonelli, 2001, p. 161). O gerente de linha é, aos olhos de grande parte dos funcionários, o representante da cultura da empresa e suas decisões afetam o dia a dia dos funcionários por isso seu papel importante no sucesso da implantação das práticas (Mitchell et al., 2013). Sikora e Ferris (2014) dão um passo além e estudam a influência do contexto, considerando a cultura organizacional, clima organizacional e considerações políticas, nos gerentes de linha e como isso impacta as práticas de gestão de pessoas. O estudo mostrou a importância dos fatores do contexto social no sucesso da implantação das práticas de gestão de pessoas, estas moderadas pelos gerentes de linha (Sikora & Ferris, 2014). A Figura 9 traz um resumo das relações encontradas no estudo.

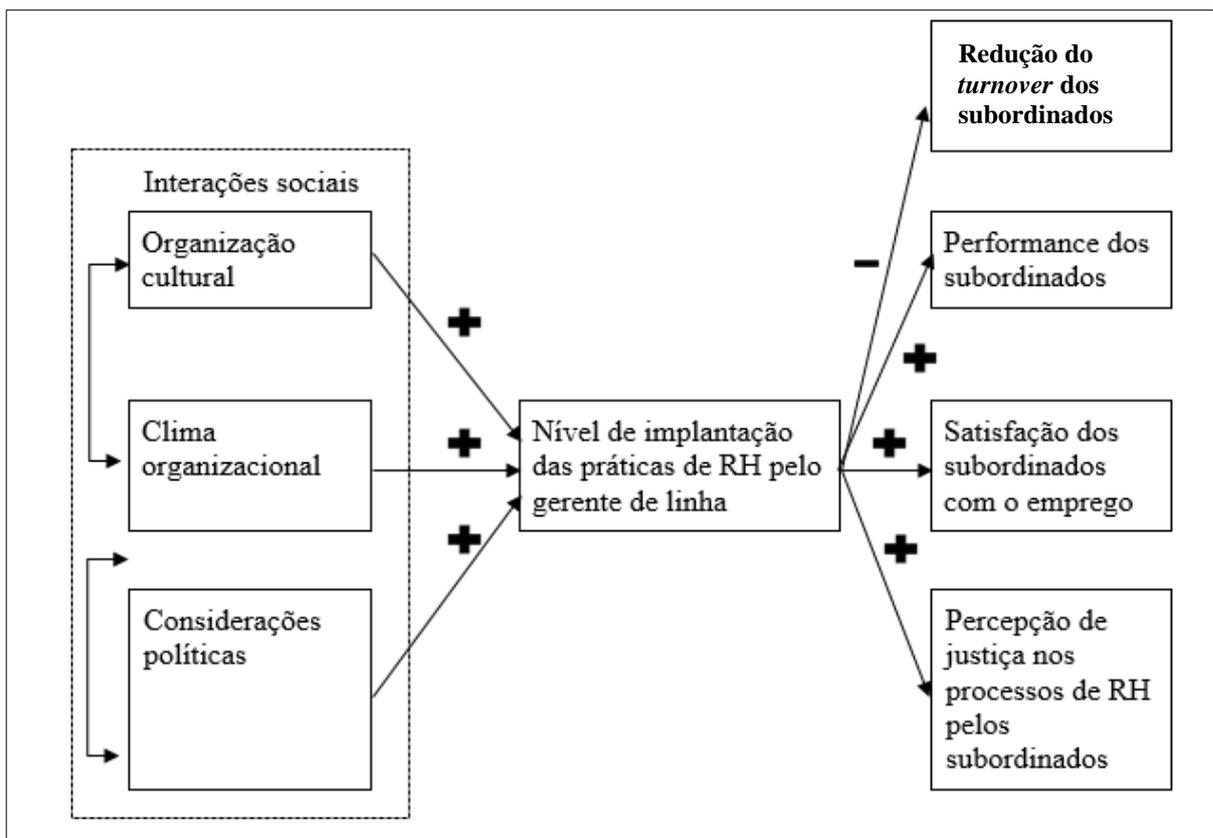


Figura 9 - Influência do contexto social na implantação de práticas de gestão de pessoas
 Fonte: Adaptado de Sikora e Ferris (2014, p. 277)

2.3 Gestão Talentos

A gestão de talentos está entre as principais preocupações dos gestores de RH (SHRM, 2013), contudo ainda existe muita confusão em relação ao tema (Lewis & Heckman, 2006). Uma das primeiras questões levantadas é como definir quem é talento (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers et al., 2013). Uma vez definido o conceito de talento existe discussão sobre como fazer a gestão desses talentos (Lewis & Heckman, 2006; Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013b) e com todas essas variáveis e indefinições ainda se busca relacionar a gestão de talentos com o resultado das empresas (Frank, Finnegan, & Taylor, 2004).

A busca ou caça por profissionais talentosos, que façam diferença nos resultados das organizações, é uma preocupação antiga dos gestores das organizações. Na antiguidade, para se construir uma pirâmide o mestre da obra precisava recrutar os operários com maior força física, nos dias atuais onde o talento em si não está na força física a busca por talentos foca na capacidade de pensamento e adaptação.

A busca por talentos evoluiu junto com a humanidade e pode ser dividida em quatro grandes fases (Fernández-Aráoz, 2014). A primeira fase e que durou por milhares de anos é a que os talentos eram vinculados a atributos físicos como força e altura. Isso faz sentido quando se quer construir uma pirâmide, participar de uma guerra ou fazer uma colheita manual. Apesar de essa fase ter perdido relevância ainda vemos a sua influência de forma inconsciente ao verificar que os CEOs das empresas do *ranking fortune 500* são em média 6,35 cm mais altos que a média dos americanos. Essa mesma estatística se repete em militares e presidentes de países.

A segunda fase da busca ao talento valorizava a inteligência, a experiência e o desempenho passado. Ela foi dominante durante quase todo o século XX onde o Quociente de Inteligência (QI) era utilizado como parâmetro para contratações. Durante o século XX o trabalho se tornou mais padronizado e profissionalizado e as tarefas exercidas em uma empresa eram semelhantes às de outra empresa. Por essa razão ter experiência em uma função era sinônimo de bom resultado, ou seja de talento.

A terceira fase ganhou força com o fortalecimento do conceito da competência (Dutra, 2004). Com a evolução tecnológica e a maior complexidade dos trabalhos a experiência anterior na função deixou de ser indicador de sucesso. Nesse momento passaram a ser valorizadas as competências do profissional, sua capacidade de entregar resultados.

A quarta fase vivida nos dias atuais é a fase do potencial. Cercado de um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo o talento de hoje precisa ter o potencial para aprender novas habilidades e responder a todas essas mudanças do ambiente.

Neste texto iremos apresentar primeiro as diversas definições para talento encontradas na literatura, na sequência organizaremos as definições de talentos em subgrupo analisados separadamente. Posteriormente serão abordadas as correntes de gestão de talentos.

2.3.1 Definições de talento

O termo talento na antiguidade era usado como uma unidade de medida ou quantidade de dinheiro. Esse entendimento de talento com unidade de medida perdurou até a idade média. A partir dessa época surgiu o entendimento de que talento era uma habilidade ou dom divino que deveria ser utilizada, desenvolvida e não guardada de lado. Essa visão é muito influenciada no mundo ocidental pela interpretação da Parábola dos Talentos contida no novo testamento (Mateus 25:14-30) (Meyers et al., 2013).

As discussões mais recentes sobre a definição de talento apresentam cinco linhas de pensamento. Segundo Meyers et al. (2013) as cinco principais definições de talento são:

- 1) Talento com dom: nessa perspectiva o talento é visto com um dom, uma habilidade que é inata a pessoa. É uma visão exclusiva. Só são talentos as pessoas que nascem com o dom.
- 2) Talento com esforço: nessa perspectiva talento é entendido como o resultado de uma habilidade desenvolvida após muito esforço e treinamento. Esse é um entendimento inclusivo no qual todas as pessoas podem ser talentosas, basta se esforçar e treinar para desenvolver a habilidade.
- 3) Talento como competência: nessa perspectiva talento é visto como competência e o entendimento de competência como sendo conhecimento somado a habilidade. Nessa perspectiva o talento é visto como uma combinação de parte inclusiva (acessível a todos) e parte exclusiva (apenas poucos têm). O conhecimento pode ser adquirido o que torna o talento mais inclusive e as habilidades seriam inatas a pessoas, o que torna exclusivo.

- 4) Talento com potencial: nessa perspectiva o talento é visto como algo a ser desenvolvido, uma característica da pessoa que ainda não pode ser vista, mas que está latente e precisa ser desenvolvida. É uma visão mais exclusiva, pois entende que o potencial existe para características inatas à pessoa.
- 5) Talento com resultado: nessa perspectiva inclusiva o talento é identificado pelos resultados entregues no presente. Um funcionário de alto desempenho que entrega bons resultados é considerado um talento. Essa é uma visão pragmática e muitas vezes adotada pelas organizações pois é mais simples medir os resultados do que o potencial do profissional.

O Quadro 5 ilustra essas diferenças na definição do que é um talento trazendo a visão de diferentes autores. Não há um consenso entre as opiniões. Na pesquisa realizada pela consultoria Towers Perrin em 2004, a definição de talento apresentou divergência em 87% das organizações estudadas, sendo que todas as definições eram diferentes entre si (Iles, Chuai, & Preece, 2010).

Essas diferenças são causadas por algumas tensões (inato vs. adquirido; objeto vs. sujeito; inclusivo vs. exclusivo; *input* vs. *output*; transferível vs. dependente do contexto) que serão discutidas de forma mais detalhada abaixo (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers et al., 2013).

Fonte	Definição de Talento (original em inglês)	Definição de Talento (tradução livre quando original em inglês)
Lewis e Heckman (2006, p. 141)	“Talent” is essentially a euphemism for “people” and because the perspectives regarding how people can and should be managed varies so greatly the TM literature can recommend contradictory Advice	“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.
Sarsur, Pedrosa e Sant’Anna (2003, p. 2)		Nesse sentido, observa-se que o uso da palavra talento, na visão da maioria dos autores, está vinculado à imagem de pessoas extraordinárias, percebendo-se, de forma implícita ou explícita, a ideia de que tais pessoas constituem uma minoria, uma elite, e, como tal, deve ser tratada.
De Vos e Dries (2013, p. 1818)	We propose that ‘talent’, at least from an organizational-strategic point of view, refers to the human capital in an organization that is both valuable and unique.	Propomos que “talento”, pelo menos do ponto de vista estratégico-organizacional, refere-se ao capital humano de uma organização que é valioso e único.
Buckingham e Vosburgh (2001, p. 21)	Talent should refer to a person's recurring patterns of thought, feeling, or behavior that can be productively applied.	“Talento” deveria referir-se a padrões recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento que podem ser produtivamente aplicados.
Tansley, Turner, Carley, Harris, Sempik e Williams (2007, p. 8)	Talent consists of those individuals who can make a difference to organizational performance, either through their immediate contribution or in the longer-term by demonstrating the highest levels of potential.	Talento consiste naqueles indivíduos que fazem a diferença no desempenho organizacional seja pela sua contribuição imediata ou de longo prazo demonstrando altos níveis de potencial.
Ulrich e Smallwood (2012, p. 60)	Talent = competence [knowledge, skills and values required for today's' and tomorrows' job; right skills, right place, right job, right time] × commitment [willing to do the job] × contribution [finding meaning and purpose in their job]	Talent = competência [conhecimento, habilidades e valores requeridos para as tarefas do hoje e do amanhã; habilidade correta, lugar correto, tarefa correta, tempo correto] x comprometimento [vontade de fazer a tarefa] x contribuição [achar significado e propósito no trabalho].

Quadro 5 - Definição de talentos

Fonte: Adaptado de Gallardo-Gallardo et al. (2013, p. 291)

- Talento é inato ou adquirido?

O talento no ambiente organizacional pode ser interpretado de diferentes maneiras. Existe uma linha de estudiosos que acredita que o talento está relacionado às características inatas do indivíduo, ou seja, aquelas cujas pessoas já nascem com elas. Dentro desta linha, a GERH tem como principais práticas a seleção, avaliação e identificação dos talentos. Por outro lado, outra linha de pesquisa afirma que os profissionais podem aprender e desenvolver suas habilidades e competências. Para este grupo, as práticas mais importantes são formação, educação, treinamento, experiência e aprendizado para o desenvolvimento de talentos nas organizações. Enquanto alguns pesquisadores acreditam que as determinações genéticas influenciam fortemente o desempenho dos indivíduos, outros afirmam que o talento é desenvolvido pelas experiências anteriores e que a prática é deliberadamente o precedente mais importante do desempenho. Uma terceira linha integra estes dois componentes e defende que as características inatas são necessárias, mas não suficientes para conquistas futuras. Os fatores ambientais exercem influência diferente em diferentes pessoas e, portanto, os talentos são influenciados por fatores pessoais e ambientais. O talento em um domínio pode ser transferido para outro domínio por meio de treinamento especial (Meyers et al., 2013).

Em Meyers et al. (2013) é proposto uma linha que liga os extremos de “puramente inato” com o “puramente adquirido” trazendo os principais argumentos que suportando cada definição.

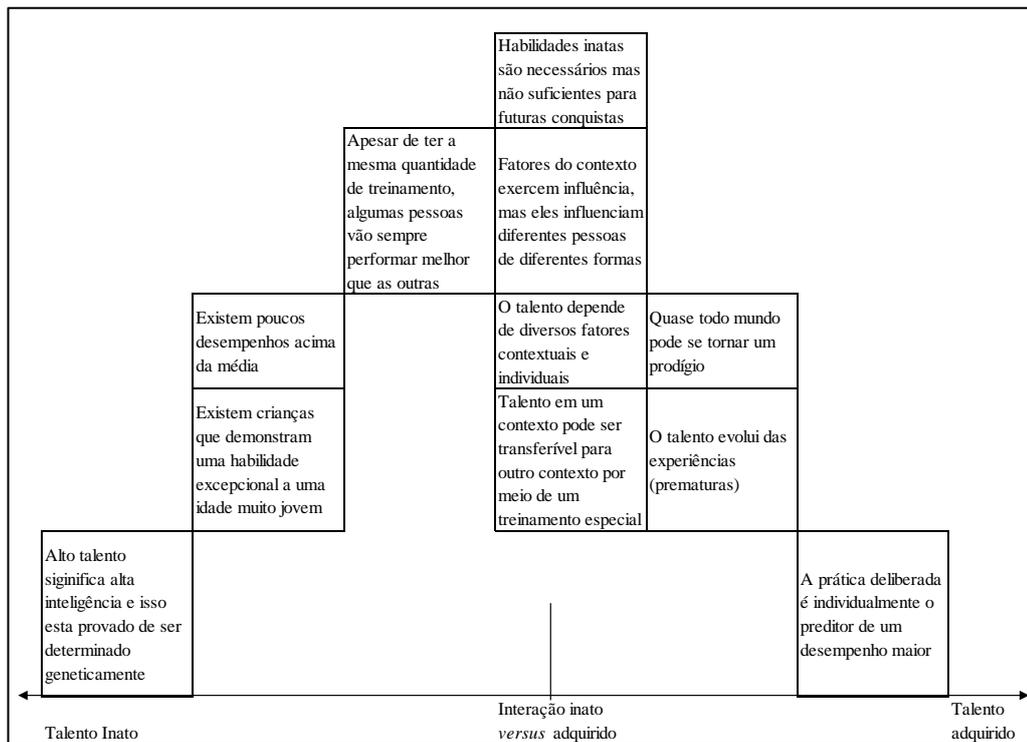


Figura 10 - Contínuo inato versus adquirido
Fonte: Meyers et al., 2013, p. 308

- Talento é objeto ou sujeito?

A definição de talento no contexto corporativo tem duas abordagens importantes: objeto e sujeito. A distinção entre a abordagem do sujeito (talento como pessoa) e a abordagem de objeto (talento como a característica das pessoas, que inclui as habilidades, conhecimentos e/ou competências) é fundamental para a melhor compreensão do conceito de talento (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

A abordagem de talento como objeto é mais inclusiva por considerar que as habilidades, conhecimentos e competências podem ser desenvolvidas pela pessoas. Empresas que utilizam essa abordagem costumam investir em treinamentos e ferramentas que auxiliem no desenvolvimentos dos profissionais. Quando a organização adota uma abordagem de talento como sujeito esta pode se desdobrar em uma visão exclusiva onde talentos são características inatas as pessoas. Nesse caso só aqueles funcionários com as características de interesse da empresa serão considerados talentos (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

As duas abordagens de talento - como sujeito ou como objetivo - muitas vezes coexistem nas organizações. De uma forma prática a escolha que a organização deve fazer esta entre o esforço em identificar talentos no mercado (comprar talentos) ou em desenvolver os talentos dentro da empresa (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 297).

- Talento é inclusivo ou exclusivo?

Uma dimensão do conceito de talentos inclui a diferenciação entre inclusivo e exclusivo. Inclusivo considera que todos os trabalhadores são talentos, enquanto que para o exclusivo, talento se restringe a um grupo seleto de profissionais (Powell, Durose, Duberley, Exworthy, Fewtrell, & Moss, 2012). As organizações tendem a utilizar as duas abordagens, embora a conceituação exclusivista se apresente como preferida por muitas organizações (Iles et al., 2010). Em um estudo sobre a gestão global de talentos, Stahl, Björkman, Farndale, Morri, Paauwe, Stiles, Trevor, & Wright (2012) perceberam que muitas empresas utilizam uma abordagem híbrida. Essa abordagem lida com a questão controversa da diferenciação e interroga o quanto um grupo de profissionais é mais valioso que outros.

As duas dimensões (objeto *vs.* sujeito) e (inclusivo *vs.* exclusivo) combinadas podem representar diferentes tipologias da definição de talentos. A primeira tipologia, inclusiva-sujeito, baseada em Gallardo-Gallardo et al. (2013) considera a abordagem inclusiva e o talento como

sujeito, neste caso, o talento é visto como toda a mão de obra da empresa. Essa abordagem recebeu críticas por ser ampla demais. A segunda tipologia, inclusiva-objeto, combina a abordagem inclusiva com o talento como objeto e permite todo profissional pode alcançar seu potencial. Essa tipologia foi considerada positiva por enfatizar a questão do desenvolvimento e gestão de competências. A terceira interpretação de talento, exclusiva-sujeito, utiliza a abordagem exclusiva e o talento como sujeito, o que gera uma segmentação de um pequeno grupo de profissionais com alta capacidade ou desempenho. Esses profissionais são frequentemente chamados de tipo A, alto desempenho ou alto potencial. Essa tipologia recebeu críticas diversas. Huselid, Beatty e Becker (2005) alertam que as empresas simplesmente não conseguem bancar a contratação de profissionais tipo A para cobrir todas as posições. Para Pfeffer (2001) essa tipologia leva ao reverso da profecia da autorrealização, uma vez que, aqueles que recebem o rótulo de menos capazes, se tornarão menos capazes, serão solicitados a fazer menos e receberão menos recursos, impedindo, desta forma, o seu desenvolvimento. A ênfase no desempenho individual pode ser prejudicial também por diminuir o trabalho em equipe e criar uma competição interna destrutiva que inibe a aprendizagem organizacional. A quarta tipologia, exclusivo-objeto, trata da abordagem exclusiva e o talento como objeto e acaba por concentrar naqueles colaboradores que têm um desempenho excepcional, com habilidades acima da média e que conseguem aplicar suas habilidades extraordinárias para alcançar um excelente desempenho. Essa tipologia recebe críticas pela possibilidade de desperdiçar possíveis talentos. No entanto, alguns autores alertam que a disposição para aplicar as habilidades excepcionais depende do comprometimento tanto dos profissionais, quanto da empresa (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Ulrich & Younger, 2008).

- Talento é *input* ou *output*? (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Huselid et al., 2005)

Outra distinção existente no conceito de talentos está relacionada ao *input* e *output*. O *Input* ou entrada se refere às qualidades e experiência do profissional e enfatiza as questões da motivação, potencial e orientação de carreira. Por outro lado, no *output* ou resultado ênfase é dada ao desempenho, produção e aos resultados alcançados.

Gallardo-Gallardo et al. (2013) criticam a definição de talento como *output* ou resultado. Para os autores, alto desempenho não é talento, e sim o resultado obtido da aplicação de um talento a uma tarefa específica. Contrariamente, alguns autores acreditam que a avaliação dos talentos deve ser baseada no seu potencial de resultados ou *outputs* (Huselid et al., 2005). Ainda para

os autores, alguns trabalhos, mesmo que estratégicos, apresentam um grau de padronização de atividades que permitem que por meio de treinamento e qualificação profissional o profissional atinja o resultado esperado, dessa forma tornando o potencial de desempenho relativamente limitado. Alguns papéis permitem pouco espaço para os indivíduos atuarem com excelência, em razão de um nível de desempenho esperado. Já outros trabalhos podem gerar mais resultados em razão do espaço, tipo de atividade ou mesmo a relação com as competências essenciais da organização. Portanto é importante que a organização tenha um conhecimento único sobre seu negócio, indústria que atua e experiência tácita de mercado para propiciar um ambiente favorável para que os profissionais possam influenciar os resultados da organização.

- Talento é transferível ou dependente do contexto?

Existe na literatura uma discussão se os talentos são transferíveis ou se dependem do contexto. Essa discussão tem origem na falta de talentos percebida pelas empresas. E em razão dessa escassez, uma possível solução é a transfência dos talentos de uma posição para outra.

Os defensores dessa linha de que o talento é transferível são também os adeptos da linha que o talento é inato. Nesse sentido, a lógica da argumentação é que a pessoa tem uma habilidade especial e que esse talento pode ser levado para outras organizações ou contextos. Essa crença encontrou suporte em estudo feito com esportistas de alto desempenho que mostraram que eles conseguiram alcançar excelentes resultados em outra modalidade esportiva com pouco tempo de adaptação, atribuindo dessa forma que o talento que a pessoa tem no esporte A foi transferido para o esporte B (Meyers et al., 2013).

Já os estudiosos que defendem a linha que o talento depende do contexto, seguem uma linha mais contingencial. Estudos feitos com cirurgiões de renome que operam em diferentes hospitais, apresentam desempenho diferente em cada hospital. Foi identificado que no hospital onde ele opera com mais frequência o desempenho foi melhor (Collings & Mellahi, 2013). Resultado esse que reforça a linha dos estudiosos que defendem que o talento é contingencial e o desempenho de um profissional depende do contexto da organização onde está executando seu trabalho.

A abrangência conceito de talento dificulta o entendimento e comparação das práticas de gestão de pessoas relacionadas a talentos. Primeiro é fundamental entender qual o conceito de talento que a organização adota para depois analisar as práticas escolhidas. Os conceitos de talentos apresentam noções opostas como inclusivo *versus* exclusivo, inato *versus* adquirido. Em se tratando de pessoas não é possível essa divisão radical do conceito de talentos, o entendimento do conceito deve estar alinhando com a ideia de uma linha que liga as ideias permitindo uma certa combinação dos conceitos (Meyers et al., 2013).

2.3.2 Correntes de gestão de talento

Não existe unanimidade entre os teóricos na definição do que seja gestão de talentos (Lewis & Heckman, 2006). Como a palavra talento tem muitas definições em si, isso abre caminho para vários entendimentos do que seja a gestão de talentos. Caminhos esses as vezes contraditórios.

Em seu artigo, Lewis e Heckman (2006) buscam organizar as diversas correntes de gestão de talentos existentes na literatura. A gestão de talentos, em tese, deveria colaborar com a estratégia da empresa e essa é uma das críticas feita pelos autores, pois algumas das correntes de gestão de talentos não apresentam nenhuma contribuição à estratégia da empresa.

A primeira corrente define a gestão de talentos como sendo a realização das atividades de recrutamento, seleção, gestão de pessoal de forma mais ágil ou mesmo via internet ou sistema (intranet). Isso não acrescenta nada de novo às funções do RH ou vincula sua atuação com a estratégia da empresa. Essa primeira corrente é vista como um novo rótulo para a área de gestão de pessoas numa tentativa de ganhar um frescor maior ao departamento (Lewis & Heckman, 2006, p. 140).

A segunda corrente defende a formação de bolsões de talentos. A empresa define um grupo de funcionários-alvo e adota uma política de RH diferenciada para eles. Essa prática de gestão de pessoas é muito semelhante ao que já é desenvolvido em planejamento sucessório e planejamento da força de trabalho, ambos defendem a escolha de critérios e a formação de grupos de funcionários (bolsões) que serviriam para um propósito da empresa. Seja formação de sucessores, seja a formação de novos líderes de produção, etc. Já existe literatura

abrangente sobre esses temas de planejamento sucessório e planejamento de força de trabalho, sobretudo o segundo tema que tem vasta literatura ligada à administração científica da produção. A crítica a essa corrente segue a linha da primeira. Não se observa um aumento incremental do conhecimento ao se tratar dessas práticas sobre o título de gestão de talentos (Collings & Mellahi, 2009).

A terceira corrente está em linha com o pensamento exposto em *The war of talent* (Chambers et al., 1998) e defende que o talento é algo inato da pessoa e que todas as posições deveriam ser preenchidas com profissionais de alto desempenho (*high performance*) em uma crença de que se a empresa possui em sua grande maioria funcionários de alto desempenho o resultado da empresa irá aumentar. Também defende que o funcionário de alto desempenho quer trabalhar com colegas que também tenham alto desempenho e conseqüentemente os funcionários de baixo desempenho deveriam ser desligados da empresa para não desmotivar os demais e para abrir espaço para a contratação de mais funcionários de alto desempenho. Essa corrente é sustentada pelas práticas de avaliação de desempenho de funcionários, pois estas permitem a classificação dos funcionários. A classificação comumente adotada é dividir os funcionários em três grupos: Grupo A: alto desempenho; grupo B: funcionário padrão e grupo C: baixo desempenho. As críticas a essa corrente residem no fato de que não há comprovação direta que tendo a empresa apenas funcionários de alto desempenho o resultado da firma melhora e também que as avaliações de desempenho são falhas em alguns aspectos e que é um risco estruturar a gestão de talentos baseada em avaliação de desempenho. E por fim se o sistema de gestão de talentos é aplicado da mesma forma a todos os empregados (talentos) de uma organização, torna-se difícil diferenciar a gestão de talentos da gestão de pessoas tradicional (Collings & Mellahi, 2009).

A quarta corrente é uma derivação da terceira corrente e surge da reflexão de que os funcionários talentos ou *high performance* não precisam ocupar todas as posições em uma empresa. Algumas das funções das empresas já estão tão padronizadas que podem ser exercidas por funcionários de desempenho médio (Boudreau & Ramstad, 2005). Essa corrente defende que é mais sustentável para a empresa definir quais são as funções que geram diferencial competitivo e para esses cargos buscar os funcionários talentosos. Para as demais funções a empresa pode preencher com funcionários de desempenho adequado. O argumento é que dificilmente uma empresa com 100% de talentos, que teriam um plano de remuneração e benefícios diferenciados, conseguiria se manter competitiva no mercado. Para funções não estratégicas o talento seria um custo adicional que não traria retorno (Boudreau & Ramstad, 2005).

Os talentos fazem parte de um grupo de *high performance* da organização e a empresa precisa focar seus esforços e reconhecer os talentos ligados as funções que geram diferencial competitivo para a empresa. Como cada organização tem um diferencial competitivo, a gestão de talentos de cada empresa deve ser adequada ao contexto da organização.

2.3.3 Práticas de gestão de talentos

As práticas de gestão de talentos são um conjunto de práticas de gestão de pessoas destinadas ao público identificado como talentos pela empresa. A definição do conceito de quem são os talentos na organização não é consenso entre os pesquisadores do tema (Collings & Mellahi, 2013; Meyers et al., 2013). A discussão passa pelo entendimento se o talento é uma característica inata do profissional ou se ela pode ser adquirida, desenvolvida ao longo do tempo. A depender do conceito utilizado a prática de gestão de talento pode variar. De um foco mais em recrutamento e seleção para os seguidores do conceito de talento como inato a um foco em práticas de treinamento e desenvolvimento para os seguidores do conceito de talento como adquirido.

As práticas de gestão de talentos em sua essência são uma forma de antecipar as necessidades de capital humano da organização e traçar um plano para atendê-lo (Cappelli, 2008a).

As práticas tradicionais de gestão de talentos seguem o modelo clássico de: atração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e reconhecimento (Armstrong, 2006).

Sistemas de gestão de talentos que seguem essas práticas são tidos como modelo tradicional. Cappelli e Keller (2014) argumentam que as práticas tradicionais de gestão de pessoas e conseqüentemente de gestão de talentos estão focadas no indivíduo e em uma premissa de previsibilidade das demandas e oferta de capital humano, o que permitiria as práticas de planejamento do *pool* de talentos e planejamento sucessório. Contudo, na realidade econômica atual com as rápidas mudanças de tecnologia e novas funções surgindo e outras desaparecendo o que se torna importante para a organização é identificar os cargos estratégicos e, por conseguinte, identificar as pessoas sejam internas ou externas com o potencial para ocupá-lo. As práticas de gestão de talentos do novo modelo passam a ser mais

vinculadas à identificação de quais são os cargos estratégicos na organização e a uma combinação de recrutamento interno e recrutamento externo (Cappelli & Keller, 2014) em uma lógica semelhante a da área de *supply chain* que busca suprir as necessidades de materiais de maneira mais eficiente e muitas vezes no *just in time* reduzindo os estoques (no do RH seria o *pool* de talentos) e o custo envolvido em com a armazenagem dos materiais (no caso do RH o custo de se manter, treinar e reconhecer os funcionários do *pool*) (Lengnick-Hall et al., 2013).

Por essa razão, é importante que a organização, antes de adotar práticas de gestão de talentos, tenha bem claro qual definição de talento ela entende mais adequada à sua estratégia e cultura organizacional e dessa forma escolha as práticas que contribuam para esse entendimento.

2.3.4 Evolução e temas mais recentes em gestão de talentos

Para o levantamento das publicações e citações mais recentes em gestão de talentos, foi realizada pesquisa no *Web of Science* considerando-se na busca o termo em inglês: *talent* como indicado no Quadro 6.

Base de dados	<i>Web of Science</i>
Termo de busca	<i>Talent</i> /Talento
Local de busca	Título
Período	Janeiro de 2012 a dezembro de 2014

Quadro 6 - Critérios de pesquisa sobre talentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os critérios acima listados fez-se a pesquisa no portal *Web of Science*. A pesquisa retornou 108 publicações nas quais a expressão “*talent*” aparece no título. Essas 108 já receberam 253 citações por outras publicações. A Figura 11 indica a evolução desses números ao longo dos anos.

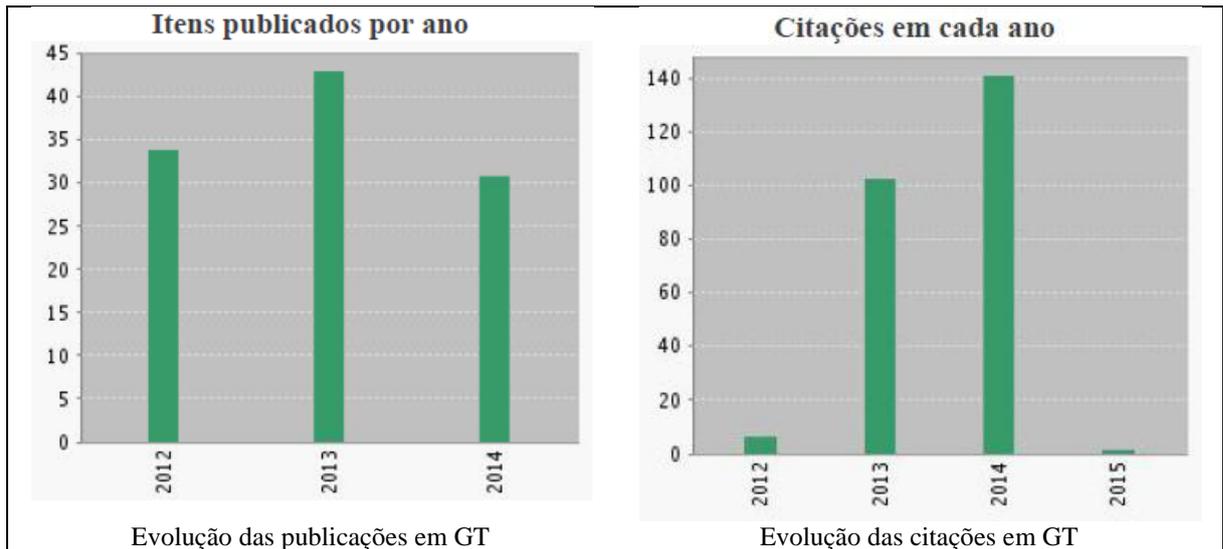


Figura 11 - Distribuição das publicações
Fonte: Web of Science (2014)

Dos três temas estudados nesse referencial a gestão de talentos é o que apresenta maior volume de publicações e citações nos anos recentes. Os temas mais abordados nas publicações recentes são: **a tentativa em definir mais claramente o conceito de talento** e chegar num entendimento se ele é inato ou adquirido e num paralelo se a organização deve desenvolvê-lo internamente ou adquiri-lo do mercado de trabalho (Cappelli & Keller, 2014; Collings & Mellahi, 2013; Eesley & Roberts, 2012; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers et al., 2013), **a discussão de como a gestão dos talentos impacta nos resultados das empresas** (Joyce & Slocum, 2012; Stahl et al., 2012), **a importância do contexto cultural do país ou da organização** para a implantação da gestão de talentos (Cooke, Saini, & Wang, 2014; Festing, Schäfer, & Scullion, 2013; Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013c; Valverde, Scullion, & Ryan, 2013), por fim também foi discutido na literatura recente as **reações dos funcionários a identificação de quem são os talentos** na empresa (Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale, & Sumelius, 2013; Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans, 2013; Höglund, 2012; Vance, Chow, Paik, & Shin, 2013).

Essa efervescência do tema gestão de talentos nas publicações internacionais ainda não é refletida nas publicações nacionais. No tópico abaixo é feito um levantamento das publicações nacionais.

2.3.5 Gestão de talentos no Brasil

Após revisar os artigos mais recentes sobre gestão de talentos nas publicações internacionais repetiu-se a mesma busca com os mesmos parâmetros nas bases de dados nacionais. Foram pesquisados em publicações científicas nacionais artigos nos quais a palavra talento aparecesse no título. O resultado indicou a quase total ausência do tema talento na literatura acadêmica nacional.

A pesquisa foi realizada nas principais revistas acadêmica, nos bancos de dissertações e teses e nos anais do Enanpad.

Os Quadros 7, 8 e 9 indicam os periódicos e banco de teses e anais de congresso pesquisados e a quantidade de publicações localizadas em cada um deles.

Periódico	Quantidade Publicações
RAC	0
RAC-e	0
Rae	0
Rae-e	0
RAM	0
RAUSP	0
READ	0
BAR	0

Quadro 7 - Periódicos pesquisados
Fonte: Elaborado pelo autor

Dissertações e Teses	Quantidade Publicações
Teses USP	2
BDTD	9
Capes*	3

* a dissertação de Freitag (2012) aparece na pesquisa feita nas três bases de dados

Quadro 8 - Bancos de teses pesquisados
Fonte: Elaborado pelo autor

Enanpad	Quantidade Publicações	Enanpad	Quantidade Publicações
2000	0	2008	2
2001	0	2009	0
2002	0	2010	0
2003	3	2011	0
2004	0	2012	1
2005	1	2013	1
2006	0	2014	1
2007	0		

Quadro 9 - Anais pesquisados
Fonte: Elaborado pelo autor

A produção nacional surpreende pela escassez de textos que abordem a gestão de talentos. O tema é amplamente discutido por consultorias, empresas e revistas não científicas, mas pouco abordado pelas publicações científicas. A produção científica sobre talentos está concentrada nos anais do Enanpad.

Vemos no artigo de Gois, Bolzan, Deus e Scheffer (2014) a discussão sobre qual a correta definição do termo talento e como as organizações estão se utilizando do termo. O Artigo traz a tona discussão semelhante à primeira corrente de Lewis e Heckman (2006) na qual a gestão de talentos seria um novo nome para as práticas antigas de gestão de pessoas (Chuai, Preece, & Iles, 2008; Lewis & Heckman, 2006).

Nos artigos de 2013 e 2012 temos a discussão sobre a gestão de talento ser ou não um tema emergente no contexto nacional e se os programas de gestão de talentos já são uma prática nas organizações brasileiras.

Não foi encontrada na literatura nacional a discussão sobre a adequação dos modelos de gestão de talentos (majoritariamente de origem americana ou europeia) ao contexto brasileiro. Também não foi encontrada a discussão vista nas publicações internacionais sobre o impacto das práticas de gestão de talentos nos resultados das organizações bem como a reação dos profissionais à identificação de quem são ou não os talentos da empresa.

Dessa forma este estudo vem a contribuir com a literatura acadêmica nacional trazendo um novo enfoque a discussão sobre gestão de talentos.

2.4 Síntese do Referencial Teórico

Para se estudar as práticas de gestão de talentos nas organizações este referencial teórico foi contextualizar o tema no campo da gestão de recursos humanos e na sequência na gestão estratégica de recursos humanos. Feita a base conceitual o referencial se aprofundou no estudo da gestão de talentos.

A gestão de recursos humanos ou a gestão de pessoas como optou-se chamar aqui nesse estudo teve grande evolução no último século e vimos o papel do RH passar de um administrador de pessoal para um gestor de pessoas que influenciam o resultado da organização (Wright & McMahan, 1992).

As discussões mais recentes em gestão de pessoas tem pesquisado como relacionar as práticas de RH ao resultado das empresas (Jiang et al., 2012; Mitchell et al., 2013) e também como as práticas de RH influenciam o desempenho do funcionário que conseqüentemente influencia o resultado da empresa (Jiang et al., 2012).

Quando se busca práticas que melhorem o desempenho da organização logo surgem listas de melhores práticas (*best practices*) a serem aplicadas nas organizações. Os pesquisadores em gestão de pessoas dedicaram-se a entender se as práticas de uma organização ou mesmo nação seriam válidas quando aplicadas em outra organização ou nação. As pesquisas feitas relataram que não existe um conjunto único de práticas que garantam o melhor desempenho. As pesquisas apontaram para uma necessidade de se adequar as práticas de gestão de pessoas ao contexto ao qual elas estariam sendo aplicadas (Budhwar, 2012; Lacombe & Chu, 2008, p. 33; Su & Wright, 2012; Zhou et al., 2012).

Além da necessidade das práticas de gestão de pessoas se adequarem ao contexto da organização, pesquisadores também apontaram a necessidade de uma visão de que, além desse olhar para as práticas internas da organização, também pensasse no bem-estar dos funcionários com uma visão integrada para melhorar os resultados da empresa (Boxall, 2014).

Ao se aproximar da discussão dos resultados da organização a gestão de pessoas ganhou espaço nas discussões estratégicas da organização e o tema passou a ser estudado com maior profundidade pela área chamada gestão estratégica de recursos humanos. O entendimento de que as pessoas são recursos da organização e que por meio desses recursos a organização

pode gerar uma vantagem competitiva ressaltou ainda mais o papel estratégico da gestão de pessoas e serviu de base teórica para fundamentar a GERH (Barney, 1991; Wright & McMahan, 1992).

A discussão em GERH se aprofundou em estudar a necessidade ou não de um ajuste das práticas ao contexto. Existe a linha de pesquisadores que defendem as melhores práticas (*best practices*) e existe a linha de pesquisadores que defendem a linha do melhor ajuste (*best fit*) (Boxall & Purcell, 2003) Dentre os autores que defendem a linha do melhor ajuste pode-se dividir esse ajuste em: contingencial, configuracional e contextual (Delery & Doty, 1996; Martín-Alcázar et al., 2005). Nos artigos mais recentes nota-se a prevalência de estudos que apontam a necessidade de ajuste das práticas ao contexto (Festing, 2012; Kramar & Parry, 2014; Liang et al., 2012; Zheng, 2012).

O campo de estudos da GERH completou 30 anos e como abordado no estudo de Kaufman (2012) precisa encontrar um novo caminho para o avanço do tema. As pesquisas mais recentes sugerem que a GERH caminhe para orientação mais integrada seguindo uma lógica de interação dos elos da cadeia (*supply chain*), que considere os múltiplos *stakeholders* envolvidos no processo (Jackson et al., 2013; Lengnick-Hall et al., 2013).

Além da necessidade do ajuste das práticas os estudos apontam que é necessário garantir a real aplicação das práticas definidas pelos gestores de RH. Não adianta uma prática ajustada à cultura da organização e aos costumes do país se ela não for seguida pelos funcionários da organização. Por essa razão pesquisadores passaram a estudar as dificuldades da efetiva implantação das práticas de gestão de pessoas (Mitchell et al., 2013; Sikora & Ferris, 2014).

Seguindo a evolução do tema a discussão caminha para entender que uma vez definida e ajustada a prática de gestão de pessoas que visa auxiliar a empresa na busca por melhores resultados e vantagem competitiva é preciso definir a qual grupo de funcionários da organização essa prática se aplica? A gestão de talentos como subgrupo da GERH vai estudar e definir quem são os talentos da empresa e quais as práticas que devem ser aplicadas a esse grupo.

Os pesquisadores em gestão de talentos apontam essa primeira dificuldade: Como definir quem é talento e quem não é na empresa? (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers et al., 2013) E depois de definido o conceito de talento como fazer a gestão desses talentos (Lewis & Heckman, 2006; Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013a).

A discussão dos talentos gira em torno da definição se os programas de gestão de talentos são acessíveis a todos os funcionários da organização em uma visão inclusiva ou se os programas de gestão de talentos são dedicados a um pequeno grupo (seja de melhor desempenho ou de maior potencial) em uma visão para exclusiva e restrita? (Gallardo-Gallardo et al., 2013) Resumidamente a discussão é qual o tamanho do *pool* de talentos que a empresa deseja formar.

Relacionado com a discussão se as práticas de gestão de talentos devem ser inclusivas ou exclusivas está a discussão de onde a empresa irá buscar os talentos para abastecer o *pool* de talentos. As opções são desenvolver o talento dentro da empresa (*make*) ou de buscá-lo pronto no mercado (*buy*). Ambas as opções impactam em custos para a empresa e é proposto por pesquisadores uma análise fazer *versus* comprar (*make versus buy*) semelhante a análise feita pelo departamento de produção sobre fabricar um componente de um produto ou comprá-lo pronto (Cappelli, 2008a).

Os temas abordados nesse referencial teórico que sustentam a discussão proposta nos objetivos desse trabalho podem ser resumidos na Figura 12 que resume o referencial apresentado.



Figura 12 - Resumo do referencial teórico
Fonte: Elaborada pelo autor

3 METODOLOGIA

O desenho das metodologias de pesquisa tem evoluído nos últimos anos. Antes os trabalhos se concentravam na divisão entre quantitativo ou qualitativo. Nos trabalhos mais recentes já se consideram também os métodos mistos onde o quantitativo e o qualitativo estão presentes (Creswell, 2003).

A discussão do desenho de uma pesquisa deve abranger as ideias e premissas do pesquisador, a estratégia de pesquisa e os métodos de coleta de dados.

Dentre as etapas sugeridas por Creswell (2003) para desenhar a metodologia de pesquisa é necessário definir:

- 1) Quais são as estratégias de investigação?
- 2) Quais os métodos de coleta e análise de dados serão utilizados?

Em resumo, para um bom desenho de uma pesquisa é preciso se ter claro o que quer ser pesquisado, como o assunto será abordado e qual o método que será usado.

Estratégias de investigação

O primeiro passo na escolha da metodologia de pesquisa é escolher a melhor estratégia de investigação. A estratégia de investigação fornece de uma forma mais operacional e prática a direção a seguir com o desenho da pesquisa (Creswell, 2003). A estratégia de investigação também é chamada de metodologia de pesquisa (Mertens, 1998, citado por Creswell, 2003).

As estratégias de investigação podem ser agrupadas em três grandes grupos: quantitativo, qualitativo e métodos mistos, conforme tabela abaixo extraída de Creswell (2003), conforme Quadro 10.

Quantitativo	Qualitativo	Métodos mistos
Experimentos Levantamentos/ <i>surveys</i>	Narrativas Fenomenologia Etnografia <i>Grounded Theory</i> Estudos de caso	Sequencial Concorrente Transformativo

Quadro 10 - Três principais estratégias de investigação
Fonte: Adapado de Creswell (2003, p. 13)

No estudo desenvolvido por Martins (2008) temos que “de um modo geral pode-se afirmar que avaliações quantitativas são mais adequadas ao processo de testar teorias, enquanto as avaliações qualitativas são mais aplicáveis em situações onde se deseja construir teorias”. Os métodos mistos ganharam espaço nos últimos anos por permitirem ao pesquisador diversas formas para entender e explicar o fenômeno estudado.

- Quantitativo

O método quantitativo é usado por pesquisadores do paradigma pós-positivistas e normalmente incluem pesquisas baseadas na coleta e análise de dados visando encontrar relação de causa e efeito dos dados (Creswell, 2003). A coleta dos dados, feita por meio de experimentos e *surveys*, mediante condições de controle e a análise dos dados numéricos por procedimentos estatísticos são as bases para a extrapolação dos resultados de uma pesquisa quantitativa. Por meio de amostras representativas da população, os resultados da pesquisa quantitativa são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa (Lakatos & Marconi, 1991).

- Qualitativo

O método qualitativo tem três finalidades: desenvolver novas hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno e para a realização de uma pesquisa futura mais precisa (Lakatos & Marconi, 1991). O método qualitativo permite que o fenômeno possa ser compreendido no contexto em que ocorre e analisado em uma perspectiva mais integrada (Godoy, 1995). A pesquisa qualitativa pode ser o ponto de partida para o entendimento de um tema abrindo caminho para uma segunda pesquisa quantitativa que busque encontrar a relação das variáveis estudadas. O método qualitativo pode ser desenvolvido de formas diferentes, dependendo do propósito do estudo e da forma de coleta dos dados. Creswell (2003) propõe a seguinte organização dos estudos qualitativos:

Estudo etnográfico é utilizado quando o pesquisador deseja estudar um grupo cultural em seu ambiente natural em um período prolongado de tempo. É baseado em coleta de dados primários e observação. O estudo é contextualizado na realidade estudada.

Grounded theory ou teoria fundamentada é o estudo no qual o pesquisador extrai uma teoria por meio de um processo, ação ou interação fundamentada na observação dos participantes do estudo. É um processo de múltiplas coletas de dados e refinamento dos dados, sempre buscando comparar os dados obtidos em busca de padrões.

Estudos de caso é escolhido quando o pesquisador deseja explorar um evento, atividade, processo, indivíduo ou grupo de indivíduos em profundidade. O estudo de caso possui um recorte definido de tempo e atividade a ser estudado.

Estudos fenomenológicos são utilizados quando o pesquisador deseja identificar a essência da experiência humana durante um fenômeno ou evento. O objetivo é entender a experiência vivida pelos participantes. Os procedimentos do estudo fenomenológico envolvem poucos assuntos a serem estudados e buscam encontrar padrões e significados. É preciso que o pesquisador abandone suas experiências e vivências para permitir que ele entenda aquela dos participantes do estudo.

Estudos narrativos são as formas de pesquisa em que o pesquisador estuda a vida de indivíduos. O estudo é feito por meio de narrativas que as pessoas fazem sobre o indivíduo estudado e até mesmo a própria narrativa feita pelo indivíduo estudado. É um processo de contar e recontar a mesma história e o pesquisador tenta organizar de forma cronológica todas as informações recolhidas.

Métodos mistos

Os métodos mistos reúnem as abordagens quantitativas e qualitativas e são um reconhecimento de que todo método de pesquisa tem suas limitações e são sujeitos a vieses. Uma forma de contornar as limitações e reduzir o viés é pela combinação de métodos quantitativos com qualitativos. Existem diversas formas de combinar os dois métodos, Creswell (2003) resumiu a forma de trabalhar com métodos mistos em três procedimentos:

Procedimento sequencial é utilizado quando o pesquisador deseja expandir as descobertas feitas com um método por meio de outro. Um exemplo seria uma pesquisa qualitativa inicial com propósito explanatório seguida de uma pesquisa quantitativa para confirmar os achados iniciais. Ou o contrário um estudo inicial quantitativo que testa um conceito seguindo de um estudo de caso qualitativo que exemplifica o uso deste conceito.

Procedimento concorrente ocorre quando o pesquisador realiza ao mesmo tempo a coleta de informações quantitativas e qualitativas com o objetivo de interpretar melhor os resultados da pesquisa. A combinação de coleta de dados quantitativos e qualitativo permite ao pesquisador diferentes níveis de análise e agregação dos dados.

Procedimento transformativo ocorre quando o pesquisador usa uma lente teórica para desenhar os procedimentos de coleta, definir os tópicos de interesse para a pesquisa e antecipar os resultados.

Métodos de coleta e análise de dados

O método de coleta de dados é influenciado pela estratégia de investigação escolhida: quantitativo, qualitativo ou método misto. Pesquisas quantitativas normalmente vão buscar informações numéricas que serão inseridas em uma escala e tratadas estatisticamente. Nesse caso a informação a ser coletada já é conhecida e a sua coleta deve seguir um protocolo rígido, questionários e formulários já pré-definidos e testados. Tudo para garantir a confiabilidade dos dados coletados. Pesquisas qualitativas buscam encontrar no campo as informações que respondem a suas hipóteses. Em pesquisas qualitativas os dados devem ser coletados no local do evento, buscando captar a forma exata como os fatos ocorrem. Os dados qualitativos são obtidos através de entrevistas, observações, análise de documentos (Godoy, 1995).

Pesquisa qualitativa normalmente é um método emergente onde as explicações para o fato estudado emergem conforme aquela realidade é interpretada. A coleta de informações normalmente se dá de forma menos rígida por meio de roteiros de entrevistas e não questionário. Utilizam-se perguntas abertas ao invés de fechadas, além da observação, dados documentais e informações de audiovisual. A informação coletada em sua maioria é texto ou voz que foi gravada e transcrita e sua análise e interpretação são feitas por meio de análise de conteúdo (Creswell, 2003, p. 17).

Pesquisas com método misto irão utilizar múltiplas formas de coleta de dados buscando informações predeterminadas e emergentes por meio de questionários ou roteiros com perguntas abertas.

O Quadro 11 resume as características dos métodos de coleta de dados, de acordo com Creswell (2003).

Métodos de pesquisa Quantitativos	Métodos de pesquisa Qualitativos	Métodos de pesquisa Métodos Mistos
Predeterminado Questões fechadas, Questionários Dados de desempenho, Dados de observação, dados de censo Análise estatística	Métodos emergentes Questões abertas Roteiros de entrevista Dados de observação, dados de documentos, dados audiovisuais Análise de conteúdo e imagem	Predeterminado e método emergente Questões abertas e fechadas Múltiplas formas de coleta de dados Análise estatística e análise de conteúdo

Quadro 11 - Método de coleta de dados

Fonte: Adaptado de Creswell (2003, p. 17)

3.1 Critérios para Seleção da Metodologia

O desenho de uma pesquisa passa pela combinação do referencial teórico utilizado com a estratégia de investigação e o método de coleta e análise dos dados. Contudo, antes de se iniciar o desenho de uma pesquisa devem ser levados em conta três critérios (Creswell, 2003):

- 1) O problema de pesquisa;
- 2) A experiência pessoal do pesquisador, e;
- 3) O público ao qual o trabalho será apresentado.

Tomando como base os três critérios propostos, segue a avaliação feita para este estudo:

O **problema de pesquisa** desse estudo consiste em como gerenciar talentos nas organizações. A gestão de talentos tem sido estudada na literatura acadêmica de forma mais intensa desde o final dos anos 1990 com a publicação do artigo *The war of talents* por Chambers et al. (1998). Como o tema é amplo, os estudos apresentados abordam o mesmo tema de forma diferente (Lewis & Heckman, 2006) e artigos mais recentes buscam estruturar o estudo sobre talentos (Boudreau & Ramstad, 2005) e criar um *framework* para as análises sobre o tema (Thunnissen et al., 2013b).

Neste trabalho o objetivo geral é analisar as práticas de gestão de talentos nas organizações.

Para atingir o objetivo proposto o trabalho busca entender qual o conceito de talento utilizado pelas empresas pesquisadas. Na sequência analisar as práticas de gestão de talentos nas empresas e por fim analisar o processo de implantação das práticas de gestão de talentos, seus desafios, resultados e tendências.

Considerando a **experiência do pesquisador** temos que o tema lhe é particular. Trabalhando desde 2003 em empresas de consultoria o pesquisador já vivenciou os desafios de se gerenciar uma equipe de profissionais talentosos e as dificuldades causadas quando se perde um profissional que detém conhecimento importante para a empresa. Face a esses desafios o pesquisador foi buscar suporte na literatura para entender como poderia fazer a gestão desses talentos. Foi neste momento que notou a escassez de literatura focada em práticas de gestão de talentos e se motivou a pesquisar esse tema.

O **público** ao qual este trabalho destina-se são os acadêmicos que estudam e se interessam pela gestão de talentos, bem como os profissionais da área de RH que vivenciam nas organizações o desafio de definir as políticas e práticas de gestão dos talentos.

3.2 Estratégia de Pesquisa e Métodos de Coleta de Dados

A abordagem qualitativa mostrou-se adequada aos objetivos propostos por esse estudo, pois há o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre um tema em particular (Martins, 2008). A abordagem qualitativa visa compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Teixeira & Pacheco, 2005). Está clara a importância do contexto onde a ação ocorre para o desenvolvimento desse estudo.

A abordagem qualitativa valoriza os aspectos descritivos e as percepções pessoais dos envolvidos no contexto. Os dados coletados são, em sua maioria, descritivos oriundos de depoimentos, transcrição de entrevistas, documentos e situações observadas (Teixeira & Pacheco, 2005). O objetivo é capturar o fenômeno segundo a perspectiva das pessoas que estão envolvidas nele (Godoy, 1995).

A estratégia de investigação escolhida para este trabalho foi a qualitativa, utilizando a abordagem de estudo de caso. O estudo de caso foi escolhido para esse estudo por ter como característica fundamental a análise intensa do fenômeno de estudo no contexto em que ele ocorre (Godoy, 1995).

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que facilita o entendimento do evento estudado em seu contexto por utilizar diversas formas de coleta de dados (Baxter & Jack, 2008). Estudar um evento ou processo tendo diversas fontes de dados permite um melhor entendimento do fato em si e do contexto em que ele está inserido.

O estudo de caso foi estudado em profundidade por Stake (1995) e Yin (2010) e ambos apresentaram uma forma de diferenciar os estudos de caso segundo o objetivo que buscavam atingir (Stake, 1995; Baxter & Jack, 2008; Yin, 2010).

Abaixo exploramos os diferentes tipos de estudo de caso, tendo em vista a classificação proposta por diferentes autores.

- *Explanatório*

Os estudos explanatórios são utilizados quando se deseja explicar relações de causa e efeito que na vida real são complexos e difíceis de pesquisar por meio de *surveys* ou experimento (Yin, 2010) e quando se deseja encontrar relações plausíveis entre as variáveis (Marshall & Rossman, 1999).

- *Exploratório*

Os estudos exploratórios são adequados nos casos em que não se conhecem claramente os resultados ou efeitos da situação estudada. E deseja-se, justamente, por meio do estudo de caso explorar e entender quais as relações existentes entre as variáveis e os resultados (Yin, 2010). Também serve para identificar categorias de análise e sugerir hipóteses para futuras pesquisas (Marshall & Rossman, 1999).

- *Descritivo*

O estudo de caso descritivo é utilizado quando se deseja descrever o evento estudo no contexto em que ele ocorre (Marshall & Rossman, 1999; Yin, 2010).

- *Múltiplos casos*

Estudos de caso múltiplos fornecem ao pesquisador a possibilidade de replicar os achados de um caso nos demais casos. Seja comprovando a relação entre as variáveis estudadas ou prevendo resultados contrários. O pesquisador precisa ter especial cuidado na seleção dos casos para permitir que os resultados obtidos em um caso possam ser comparados com outro caso (Yin, 2010).

- *Intrínseco*

O estudo de caso intrínseco como propõe Stake (1995) é a ferramenta ideal quando o pesquisador deseja entender a fundo um caso/evento. O objetivo não é criar ou desenvolver uma teoria ou mesmo um construto abstrato o objetivo desse estudo é compreender a relação entre as variáveis estudadas no caso específico.

- Instrumental

Diferente do estudo de caso intrínseco onde o caso em si é o objeto de interesse e investigação no estudo instrumental o interesse está em entender uma situação ou evento específico e o caso serve de suporte para o entendimento ou mesmo para o refinamento de uma teoria (Stake, 1995).

- Coletivo

O estudo de caso coletivo como descreve Stake (1995) é muito semelhante aos estudos de caso múltiplos propostos por Yin (2010). Aqui a proposta de Stake (1995) é estudar um fenômeno com múltiplos pontos de observação e coleta de dados.

O presente estudo pode ser caracterizado como estudo de caso descritivo, pois seu objetivo é analisar as práticas de gestão de talentos utilizadas em empresas.

A unidade de análise desse estudo é o **conjunto de práticas de gestão de talentos** das empresas pesquisadas.

3.2.1 Seleção das empresas a serem estudadas

A escolha das empresas a serem estudadas depende de cada projeto de pesquisa. Em alguns projetos já se conhece a empresa a ser estudada desde o início, pelo interesse e relevância que ela desperta. Em outros estudos a empresa estudada pode ser definida por uma questão de facilidade de acesso às informações (Yin, 2010). Os acessos às informações e aos funcionários da empresa é peça fundamental no estudo de caso. Antes de iniciar a coleta de dados é importante o pesquisador certificar que lhe será concedido acesso aos dados e aos participantes que precisa para realizar seu estudo.

Quando se possuem várias empresas qualificadas para o estudo, o critério primordial de seleção deve ser aquela empresa que maximiza o aprendizado, aquela que fornece mais informações relevantes sobre o tema estudado (Yin, 2010, p. 118).

Neste trabalho, as empresas qualificáveis para o estudo são aquelas que possuem um sistema de gestão de talentos formal, onde as práticas de gestão de talento estão definidas e formalizadas em documentação da empresa.

Uma vez identificadas as empresas, o critério de escolha foi a facilidade de acesso às informações. Por questões de facilidade de acesso à informação optou-se por buscar empresas do ramo industrial para participar da pesquisa. O ramo industrial é fértil para os estudos de RH, Adam Smith e Frederick Taylor em seus estudos sobre a organização do trabalho já demonstraram isso (Levenson, 2012). As primeiras práticas de gestão de pessoas e organização do trabalho surgiram nas indústrias e sempre tiveram como objetivo uma melhor organização da força de trabalho objetivando a produtividade da mão de obra empregada. A gestão de talentos nas indústrias segue esse mesmo raciocínio: ela é implantada sempre com um olhar na melhoria da organização e gestão dos recursos da empresa objetivando no final um resultado melhor. A lógica econômica objetiva a otimização dos recursos da organização para ampliação de seus resultados. Os talentos são entendidos como recursos da firma (Barney, 1991) e as práticas de gestão de talentos servem para otimizar os resultados desses recursos. Pesquisa com multinacionais mostrou que aquelas que possuem um programa global de gestão de talentos efetivo tiveram resultados econômicos melhores do que aquelas que não possuíam o programa de gestão de talentos (Guthridge & Komm, 2008).

O critério de seleção das empresas aptas a participar do estudo define que a empresa precisa ter um sistema formal de gestão de talentos. Na pesquisa realizada para se elaborar o *ranking* das melhores empresas para se trabalhar de 2010 o resultado obtido com 150 empresas classificadas indicou que 138 (92%) empresas possuem um programa formal de gestão de talentos (Guia as... 2010). Apesar do tema gestão de talentos ser tema recorrente nos departamentos de RH das empresas e a maioria das empresas possuírem, como mencionado acima, um sistema formal de talentos durante a pesquisa de campo verificou-se a dificuldade em conseguir que as empresas abrissem seus dados e participassem da pesquisa. Em muitos casos após o primeiro contato e envio da carta de apresentação do projeto de pesquisa a pessoa de contato na empresa declinou da participação informando que as políticas e práticas de gestão de talentos eram informações confidenciais e que não poderiam ser divulgadas mesmo no âmbito de uma pesquisa acadêmica.

Ao todo foram convidadas 20 organizações para participar desde estudo. Quatro organizações aceitaram abrir seus dados sobre a gestão de talentos e disponibilizaram pessoas do RH, gestores de área e profissionais participantes dos programas de talentos para serem entrevistados.

O Quadro 12 elenca as respostas das 20 organizações convidadas ao estudo. Por conta da confidencialidade não serão revelados os nomes das empresas e aqui neste estudo serão chamadas de Organização 1 a Organização 20.

#	Organização	Aceitou participar do estudo ?	Recusou participar do estudo? Por quê?
1	Organização 1	Sim	
2	Organização 2	Sim	
3	Organização 3	Sim	
4	Organização 4	Sim	
5	Organização 5	Não	Falta de tempo/agenda
6	Organização 6	Não	Acesso negado, informações são confidenciais
7	Organização 7	Não	Acesso negado, informações são confidenciais
8	Organização 8	Não	Não respondeu ao convite
9	Organização 9	Não	Acesso negado, informações são confidenciais
10	Organização 10	Não	Não respondeu ao convite
11	Organização 11	Não	Não respondeu ao convite
12	Organização 12	Não	Acesso negado, informações são confidenciais
13	Organização 13	Não	Não respondeu ao convite
14	Organização 14	Não	Falta de tempo/agenda
15	Organização 15	Não	Falta de tempo/agenda
16	Organização 16	Não	Falta de tempo/agenda
17	Organização 17	Não	Não respondeu ao convite
18	Organização 18	Não	Não respondeu ao convite
19	Organização 19	Não	Não respondeu ao convite
20	Organização 20	Não	Gestor de RH fica fora do Brasil

Quadro 12 - Quantidade de organizações convidadas ao estudo e suas respostas
Fonte: elaborado pelo autor

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados e Validade de Estudos de Caso

A preocupação com a validade dos estudos de caso qualitativos também está presente nos estudos de Johnson (1997) e Anfara, Brown e Mangione (2002). A validade e confiabilidade dos estudos acadêmicos passam pelo uso de um maior número de técnicas de coleta e análise de dados, bem como de revisão da teoria ampla e revisão dos resultados por pares (*peer examination*) (Anfara et al., 2002).

Tanto estudos quantitativos como os qualitativos buscam metodologias de pesquisas que lhes garantam validade e confiabilidade dos resultados apresentados. Para trabalhos quantitativos é mais evidente a busca da validade interna dos dados. Em trabalhos qualitativos onde no lugar de dados numéricos e estatísticas tem-se texto, documentos e padrões de comportamento o que se busca na validade interna é a credibilidade (Anfara et al., 2002).

Quando se fala da validade externa o que se busca nas pesquisas qualitativas é a transferabilidade do estudo, ou seja, é preciso garantir que o estudo com sua metodologia consiga ser reproduzido em outra local. Para tanto uma descrição concisa dos dados e das ferramentas de pesquisa é fundamental. O estudo qualitativo ganha mais confiança quando apresenta uma estratégia de rastreamento das informações e usa de triangulação para obtenção dos dados (Anfara et al., 2002).

O Quadro 13 reúne as principais formas de validade de estudos quantitativos e qualitativos e estabelece um paralelo com os termos utilizados em cada tipo de pesquisa.

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa	Estratégia
Validade Interna	Credibilidade	Extensa pesquisa de campo
		Compartilhar resultados com os pares
		Triangulação
		Critério de escolha dos participantes
		Amostragem no tempo
Validade externa	Transferabilidade	Descrição concisa dos dados
		Amostragem intencional
Confiabilidade	Confiança	Estratégia de rastreamento das informações
		Estratégia de codificação
		Triangulação
		Identificação de padrões (<i>pattern matching</i>)
		Revisão por pares (<i>peer examination</i>)
Objetividade	Confirmabilidade	Triangulação
		Espelhamento dos dados

Quadro 13 - Critérios quantitativos e qualitativos para qualidade e confiabilidade em pesquisas
 Fonte: Adaptado de Johnson (1997, p. 287) e Anfara et al. (2002, p. 30)

Para garantir uma maior validade dos dados apresentados no estudo é recomendado o uso de triangulação de fontes de informação (Baxter & Jack, 2008). Yin (2010) apresenta seis fontes de informações para os estudos qualitativos:

- 1) Documentação: é todo o tipo de documento escrito que relate algo sobre o assunto estudado. Podem ser cartas, memorando ou relatórios da empresa, artigos de jornais ou internet. Os documentos têm grande valor no estudo qualitativo, pois podem auxiliar a confirmar informações obtidas nas entrevistas. É uma fonte de dados estável, pode ser revisto quantas vezes forem necessárias.
- 2) Registros em arquivos: tem as mesmas características dos documentos, contudo normalmente são documentos privados e confidenciais e por isso o acesso a eles é mais restrito.
- 3) Entrevista: muito utilizada em estudos qualitativos e diferente dos questionários utilizados em *surveys* as entrevistas são conversas guiadas com o auxílio de um roteiro. Deve ser uma conversa amigável e fluida, deixando o entrevistado a vontade para relatar os fatos.
- 4) Observação direta: o estudo qualitativo é escolhido como metodologia de investigação, entre outras razões, por permitir a análise do fato estudado no contexto em que ele ocorre. A observação direta permite ao pesquisador justamente coletar informações sobre esse contexto e juntar evidências que auxiliem na comprovação (ou negação) das hipóteses estudadas. Observação direta é algo que demanda tempo e normalmente uma equipe de pessoas para fazer. Por essa razão em alguns estudos ela não é utilizada com toda a abrangência que poderia.
- 5) Observação participativa: é semelhante à observação direta, contudo o observador participa e influencia o curso da ação. Não é um observador passivo, pois ele participa efetivamente da realidade estudada. O cuidado a ser tomado nessa modalidade é com a parcialidade e manipulação dos eventos pelo pesquisador participante.
- 6) Artefatos físicos: são as evidências físicas que circundam o local do evento estudado. Podem ser uma ferramenta, um cartaz colado na parede, um *layout* das mesas de trabalho. Enfim, os artefatos físicos são elementos que compõem a cultura do evento estudado e podem servir como evidências de um comportamento ou fato estudado. São amplamente estudados na pesquisa antropológica.

Neste estudo sobre as práticas de gestão de talentos em organizações serão utilizadas as seguintes técnicas de coleta: análise de documentos (artigos acadêmicos e da mídia em geral sobre a empresa, documentos internos da empresa como manual, políticas e códigos de conduta), entrevistas (com gestores do RH, gestores de equipes e profissionais) e a observação direta (murais internos, foto funcionário destaque, prêmios de reconhecimento) Dessa forma, combinando essas três fontes de informações o estudo ganha maior confiabilidade.

- Entrevistas

A principal fonte de dados desse estudo serão as entrevistas. Para se obter um melhor resultado na coleta dos dados das entrevistas é preciso escolher o tipo de entrevista mais adequado ao projeto. Existem seis tipos de entrevistas apontados por Boni e Quaresma (2005), são eles:

- a) Estruturada;
- b) Semiestruturada;
- c) Aberta;
- d) Entrevista com grupo focais;
- e) História de vida;
- f) Projetiva.

Estruturada: Segue um questionário totalmente estruturado. As perguntas já estão previamente formuladas e devem ser seguidas. A vantagem do questionário estruturado é a possibilidade de comparação entre as respostas dos entrevistados. A entrevista estruturada é muito utilizada por órgãos de pesquisa como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para pesquisas de Censo demográfico, pesquisas eleitorais. O fato de haver um questionário estruturado em alguns casos dispensa a necessidade de a entrevista ser presencial permitindo interações por telefone e também evita viés do entrevistador ao formular as perguntas.

Semiestruturada: Segue uma combinação de perguntas abertas e fechadas. O entrevistado é informado do tema a ser discutido e dos objetivos que se deseja com a entrevista. O pesquisador deve seguir um roteiro de questões previamente definidas, mas pode inseri-las na conversa de

forma informal buscando delinear a conversa aos assuntos de interesse. Permite que novas questões sejam feitas para esclarecer pontos que não foram bem respondidos. Tem elasticidade em relação ao tempo de duração podendo se adequar a disponibilidade e interesse do entrevistado.

Aberta: utilizada para fins exploratórios e por essa razão a interferência do entrevistador deve ser mínima. Não existe questionário a ser respondido, o entrevistador apenas introduz o tema e deixa o entrevistado discorrer livremente. O resultado esperado dessa técnica é obter o maior número de informações sobre um tema.

Entrevista com grupo focal: o objetivo dessa técnica é fazer os participantes (normalmente de seis a oito pessoas) discutirem sobre um tema com o auxílio de um moderador. O objetivo dessa técnica é aprofundar o conhecimento sobre um tema e confrontar diferentes opiniões e experiências. Seu resultado efetivo depende muito da habilidade do moderador e do perfil dos participantes, por essa razão em alguns casos é utilizada para completar as informações colhidas em entrevistas individuais ou observação participante.

História de vida: é uma entrevista em profundidade que retrata as experiências vividas por pessoas, grupos ou organizações. Pode abranger todo um período ou apenas um determinado momento da experiência vivida. O objetivo é que o entrevistado relate os fatos de uma forma retrospectiva. Normalmente utilizada para se extrair a visão individual sobre um fato.

Projetiva: centrada em técnicas visuais. O entrevistador faz uso de recursos visuais como cartões, fotos, filmes, etc evitando que o entrevistado de resposta direta a uma questão. Permite o aprofundamento das informações coletadas de forma mais direta.

Neste trabalho optou-se pela utilização da entrevista semiestruturada pois ela permite abordar um tema específico com o entrevistado mas permite flexibilidade para a condução da entrevista dentro do roteiro definido. Dessa forma sendo possível ajustar o tempo de duração da entrevista e a forma de apresentar as questões conforme o entrevistado for desenvolvendo seu discurso (Boni & Quaresma, 2005).

- Seleção dos entrevistados

Além da triangulação de fontes de informação sobre cada organização participante (análise de documentos, entrevistas, observação direta) também para as entrevistas em si optou-se por fazer uma triangulação de entrevistados para se garantir uma maior cobertura do tema

estudado (Anfara et al., 2002). Buscou-se obter a mesma informação de dois diferentes pontos de vista (RH e Gestor Técnico) e quando possível incluiu-se um terceiro ponto de vista do profissional considerado talento. Em cada organização buscou obter as seguintes informações de cada entrevistado:

- Gestor do RH: para ter a visão formal do programa de gestão de talentos. Como foi desenhado, qual o conceito utilizado e as práticas associadas. Entender as dificuldades de implantação;
- Gestor de área: para ter a visão prática do programa de gestão de talentos. Se o desenho e conceito utilizado e suas práticas auxiliam na gestão dos talentos. Levantar como foi implantando o programa. Ter uma visão dos resultados do programa;
- Profissional participante do programa de talento: para ter a visão complementar de como é percebido o programa de talentos. Se o profissional entende para que serve para uma das ferramentas e práticas existentes.

O critério para a seleção dos participantes das entrevistas levou em conta o conhecimento da empresa e sua cultura pelo profissional bem como o nível de senioridade e influência nos processos decisórios. Dessa forma os entrevistados ou eram diretores das multinacionais ou os responsáveis pelos respectivos departamentos.

Na Organização 1 o contato inicial foi com o gerente geral do RH. Quando explicado os objetivos da pesquisa e a intenção de entender melhor o processo de gestão de talento, ele redirecionou o assunto para a pessoa na organização que tem como atribuição exclusiva a gestão de talentos. A partir desse instante o contato no RH foi com a responsável pelo departamento de gestão de talentos (*Head of Talent Management*). A profissional está na organização há mais de cinco anos e foi contratada com o objetivo de implantar e consolidar as práticas de gestão de talentos da empresa. Ao assumir a função, o programa de talentos já existia e vinha estruturado da matriz. Com sua chegada, foi acelerada a implantação em todos os departamentos e a preparação de uma nova versão do programa lançado três anos após a chegada da profissional. A profissional entrevistada responde pelo programa de talentos no Brasil e se reporta de forma matricial aos seus pares na matriz e de forma hierárquica ao diretor geral de RH local. O gestor técnico entrevistado foi a Diretora do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Autoridade máxima na área técnica responde no Brasil diretamente ao presidente da companhia. A profissional está na empresa

há mais de 15 anos e foi responsável pela criação do departamento técnico no Brasil. O que era uma estrutura de 15 pessoas passou em seis meses para 140 pessoas e com o passar dos anos foi crescendo chegando a perto de 200 profissionais na área de pesquisa e desenvolvimento. Com tantos profissionais sob sua responsabilidade não faltaram durante a entrevista exemplos e casos concretos ocorridos em sua estrutura envolvendo a gestão de talentos. Outro ponto que enriqueceu a contribuição da Diretora do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento foi o fato de ela ter passado por toda a implantação do programa de gestão de talentos desde sua primeira versão até a terceira versão vigente no momento. A profissional participante do programa de gestão de talentos selecionada para o estudo está na empresa há três anos e já atuou em dois setores da área técnica. Uma das razões para a escolha dessa profissional foi o fato de ela ter mudado de departamento após seu primeiro ano na empresa. Parte da decisão de oferecer uma nova posição em outro departamento ocorreu devido às reuniões de avaliação e *feed-back* existentes no programa de gestão de talentos. Por ser uma participante do programa de gestão de talentos e por ter tido carreira redirecionada por conta das práticas do programa, esta entrevista foi considerada válida e veio a contribuir com o entendimento das práticas de gestão de talentos.

Na Organização 2 o contato inicial foi feito com a responsável no Brasil pelo programa de gestão de talentos. Na organização há mais de cinco anos ela responde para a gerente geral de RH. Sua atribuição principal é cuidar do programa de gestão de talentos da empresa no Brasil. Quando entrou na empresa, a primeira versão do programa acabara de ser implantada. Participou das discussões e implantação da segunda versão do programa feita globalmente e que se encerrou no início de 2015. A contribuição desta profissional foi importante por ter acabado de viver a implantação da segunda versão do programa de gestão de talentos, que nesta organização, passou por uma revisão do conceito de talento e a inclusão de novas ferramentas e sistemas. Nesta organização foi possível entrevistar também dois gestores técnicos. A escolha de ambos foi feita pela responsável do programa de gestão de talentos. Uma das principais entregas do programa de gestão de talentos da Organização 2 é um plano de sucessão das posições-chave. Os dois gestores técnicos indicados tiveram promoções recentes baseadas nos indicadores do programa de talentos. O Gestor Técnico 1 foi escolhido porque tornou-se gestor de um time de oito pessoas há cerca de um ano. A decisão de promovê-lo à função de gestor foi tomada baseada nas informações e resultados das práticas de gestão de talentos implantadas na empresa. Funcionário há mais

de oito anos na empresa, o Gestor Técnico 1 teve uma carreira ascendente iniciando no chão de fábrica e com o passar dos anos assumindo novas atribuições. Sua promoção a gestor foi ancorada nos indicadores do programa de gestão de talentos. O Gestor Técnico 2 é o Diretor do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Ele possui um time de 20 profissionais sobre sua responsabilidade. Anteriormente, sua ocupação era a posição de Gerente de Engenharia. Recentemente foi promovido Diretor de Engenharia e entre os fatores que levaram a decisão estão os indicadores do programa de gestão de talentos. Por fim na Organização 2 também tivemos acesso ao profissional participante do programa de talentos. O profissional foi escolhido para participar do estudo, pois está na empresa há oito anos. Entrou como operador no chão de fábrica e foi crescendo ano após ano. Hoje está formado em curso técnico e curso de engenharia e teve suas opções de carreira e desenvolvimento guiadas pelos resultados e *feedback* recebidos ao longo dos anos pelo programa de talentos.

A Organização 3 recém chegou ao Brasil. A fábrica abriu as portas em 2014 e desde 2013 eles já operam em um escritório focado nas atividades de engenharia. A estrutura é toda enxuta e está em pleno crescimento. No RH foi entrevistada a pessoa que cuida de recrutamento/seleção e desenvolvimento dos funcionários e por isso também cuida da implantação do programa de gestão de talentos. O principal desafio é a formação do novo time e criação de uma cultura própria. A gestão de talentos na empresa mistura-se com a formação de líderes e dos profissionais que serão os multiplicadores do futuro. Por se tratar de uma *join venture* entre uma empresa japonesa e uma empresa americana, os programas são influenciados por ambas, mas o traço forte é da cultura japonesa. O programa de gestão de talentos aproveita práticas realizadas na matriz americana e está sendo adequado ao cenário brasileiro e principalmente ao momento da organização no Brasil. O gestor técnico escolhido para ser entrevistado é um profissional que foi contratado do concorrente logo no início de 2013 e teve como responsabilidade ir formando e contratando as primeiras pessoas da engenharia de pesquisa e desenvolvimento. Mesmo com apenas dois anos de empresa, seguiu o dinamismo da empresa e aceitou o convite a gerenciar outra área da fábrica. A escolha se fez em parte com auxílio dos primeiros indicadores implantados no programa de gestão de talentos.

O contato na Organização 4 ocorreu de forma inversa aos demais, iniciou-se com a Diretora de Pesquisa e Desenvolvimento. Atuando na organização há sete anos, ela dirige o departamento central de Pesquisa e Desenvolvimento que atende a quatro das cinco

unidades de negócio da empresa instaladas no Brasil. Responsável por uma equipe de mais de 40 profissionais de alto nível espalhado por algumas das plantas da empresa no Brasil, a gestora técnica tem clara a importância de bem gerenciar os profissionais do seu time e quanto ter as pessoas certas no time é importante. Desde quando chegou na empresa há sete anos, já havia o programa de gestão de talentos o qual ela acompanhou a evolução nos últimos anos. A gestora do RH foi apresentada pela Diretora de Pesquisa e Desenvolvimento, na empresa há cinco anos ela cuida da gestão do RH de duas das cinco unidades de negócio da empresa. O papel principal de sua função é trazer soluções de RH aos gestores técnicos estando perto e conhecendo a realidade de cada unidade de negócio. O programa de gestão de talentos auxilia a gestora de RH no trabalho de mapear e propor a troca de profissionais de alto desempenho entre as unidades de negócios da empresa. As práticas de RH são definidas e implantadas de forma central pela corporação.

3.4 Roteiros de Entrevistas e Pré-Teste

Para cada grupo a ser entrevistado foi desenvolvido, com base no referencial teórico, um roteiro de entrevista específico visando focar a conversa nos pontos importantes de contribuição de cada entrevistado. O pré-teste dos roteiros de entrevista é etapa importante no desenvolvimento das ferramentas de coleta de dados em campo (Goldenberg, 2004, p. 90). O pré-teste permite ajustar e melhorar a formulação das perguntas garantindo a clareza do entendimento, medir o tempo total gasto com a entrevista, testar e certificar que os meios de gravação de áudio funcionam adequadamente, que o áudio obtido permite a correta transcrição e permite avaliar o melhor local para a entrevista.

Outro argumento favorável ao pré-teste em pesquisas qualitativas é que ao realizar o pré-teste podem surgir novas informações ou hipóteses não exploradas pelo pesquisador e ao analisar essas novas informações o pesquisador pode fazer ajustes na pesquisa. O pré-teste e a possibilidade de se fazer ajustes nas ferramentas de coletas não é justificativa para não seguir uma sistemática de estudo, o que é valorizado no pré-teste é a oportunidade de captar teorias e hipóteses emergentes antes não consideradas (Eisenhardt, 1989).

Os roteiros de entrevista foram inicialmente desenvolvidos em cinco blocos. A ideia de ter as questões em blocos foi para permitir ao pesquisador flexibilidade de reordenar os blocos

conforme o fluxo da conversa não obrigando a seguir um roteiro fixo. Outro ponto, ao dividir em bloco ajudou na comunicação com o entrevistado uma vez que o pesquisador sempre informava ao entrevistado o tema do bloco que se iniciava facilitando o entendimento das questões e dando maior foco as respostas. A seguir os cinco blocos inicialmente propostos.

- 1) Dados da empresa e do entrevistado;
- 2) O conceito de talentos;
- 3) As práticas de gestão de talentos;
- 4) A implantação do programa, e;
- 5) Resultados e tendências.

Os pré-testes dos três roteiros de entrevista foram realizados em fevereiro de 2015 para cada roteiro foi realizado uma entrevista de pré-teste. Em uma organização realizou-se o pré-teste com o gestor de RH e gestor técnico e em outra organização o pré-teste como talento. Os pré-testes foram de grande valia para a melhoria dos mesmos. A versão final dos roteiros de entrevista encontra-se nos Apêndices D, E e F.

Após o pré-teste surgiram algumas sugestões de melhorias. No primeiro bloco de questões que tratava dos dados da empresa e do entrevistado optou-se por excluir parte das questões sobre os dados das empresas. Muitas das informações solicitadas estavam disponíveis no *website* oficial da empresa e não fazia sentido perguntá-las novamente ao entrevistado. O questionário ficou apenas com perguntas sobre o número de funcionários da empresa, faturamento e estratégia, além de uma verificação do cargo do entrevistado logo no início da conversa. Também optou-se por excluir esse bloco de questões sobre a empresa do roteiro de entrevista do profissional participante do programa de talentos. Essas informações já tinham sido respondidas pelo gestor de RH e gestor técnico com mais precisão do que as respostas obtidas no pré-teste com o profissional. No caso do profissional, as questões já começavam abordando o conceito de talento.

No segundo bloco, que trata do conceito de talentos, a principal mudança ocorreu na redução do número de questões. No roteiro do pré-teste verificou-se que a grande quantidade de questões sobre assuntos muito específicos acabava obtendo respostas

fechadas tipo sim ou não, desestimulando o entrevistado a falar com maiores detalhes sobre o tema. Também se avaliou que as questões em grande quantidade e com temas específicos podiam induzir ou direcionar as respostas. Por tudo isso, a quantidade de questões foi reduzida e a redação delas foi refeita buscando deixá-las mais abertas, de forma a incentivar o entrevistado a desenvolver um raciocínio e discorrer alguns minutos sobre o tema perguntado. Ficando dessa forma a cargo do pesquisador na etapa de análise de dados capturar as diferentes linhas teóricas abordadas e conceitos que surgiram ao longo do discurso do entrevistado.

No terceiro bloco de questões sobre as práticas, seguiu-se a lógica exposta para o segundo bloco. Reduziu-se o número de questões e como resultado ficaram duas questões principais com subquestões que poderiam ou não ser adicionadas a conversa. Ficando a critério do pesquisador verificar se a resposta do entrevistado já havia ilustrado os temas das subquestões ou se era necessário formalmente questioná-los sobre tais temas.

No quarto bloco, que trata da implantação das práticas, algumas questões foram agrupadas e reescritas com o propósito de permitir que o entrevistado desenvolvesse uma linha de raciocínio com respostas mais longas. Para o roteiro de entrevista do gestor de RH e do gestor técnico foi adequado o texto das questões para refletir o departamento que trabalham. No roteiro do profissional foi excluída a maioria das questões sobre a implantação do programa, deixando apenas uma que trata de indicar quem, na opinião dele, é o principal responsável pela implantação das práticas.

No quinto bloco, sobre os resultados e tendências, as questões foram simplificadas e o objetivo foi conduzir nessa parte final da entrevista um fechamento e conclusão das ideias, momento em que o pesquisador faz um resumo do que foi dito e discutido e pede a opinião do entrevistado sobre a efetividade e os próximos passos do programa de talentos.

Outro resultado do pré-teste, além das adequações feitas nos questionários, foi a decisão de tornar a entrevista com o profissional participante do programa de talento opcional. O roteiro dedicado ao profissional já havia sido reduzido em vários blocos e as contribuições obtidas no pré-teste foram complementares às obtidas com o RH e gestor técnico. A entrevista com o profissional participante do programa de talento foi realizada quando havia disponibilidade e interesse por parte do RH da organização.

3.5 Análise de Dados

Nesse estudo os dados foram obtidos de três formas: análise de documentos de domínio público (artigos acadêmicos e de mídia em geral) e internos (manuais códigos de conduta, etc), entrevistas e suas transcrições e a observação direta do local da entrevista.

A análise dos documentos de domínio público feita por meio da leitura detalhada, análise de conteúdo selecionando as palavras-chaves serviu para caracterizar as empresas estudadas e o mercado que atuam. Os documentos internos (manuais, telas do sistema de gestão, etc) possibilitaram o entendimento do funcionamento das práticas de gestão de talentos.

As entrevistas foram avaliadas a partir da análise de conteúdo de suas transcrições. A análise de conteúdo é uma “técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática (...) e busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis” (Martins & Theóphilo, 2009, p. 98-99). A técnica da análise de conteúdo difundiu-se grande parte pelo trabalho de Laurance Bardin em seu livro *L'analyse de contenu* de 1977 (Bardin, 1977). Em sua essência ele visa trazer um método de análise que organize e sintetize as informações contidas no documento e permita a comparação e análise de diferentes conteúdos. O método como descrito por Bardin (1977) exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador (Mozzato & Grzybovski, 2011, p. 732). Segundo Bardin (1977) a técnica de análise está dividida em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise tem por objetivo deixar o texto operacional e é composta de quatro etapas: a) leitura flutuante, b) escolha dos documentos, demarcação do que será analisado, c) formulação das hipóteses e d) elaboração dos indicadores e recortes do texto. A segunda fase é exploração do material e consiste na definição de categorias e no sistema de codificação. A terceira fase é o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Neste momento é feita uma análise reflexiva e crítica dos conteúdos.

Apesar do método de análise de conteúdo ser sistemático e rígido seguindo uma lógica positivista, vale retomar a importância da análise e da construção criativa do significado garantindo uma análise apropriada do que realmente foi dito Thompson (1995) citado por Mozzato e Grzybovski (2011, p. 738).

3.6 Protocolo do Estudo de Caso

Assim como o levantamento de dados quantitativos feitos por meio de *survey* seguem um rigoroso protocolo de coleta de dados para que os mesmos sejam confiáveis, os estudos de caso também devem seguir um protocolo (Guerra, 2010).

O protocolo de um estudo de caso apresentado por Guerra (2010) não é simplesmente um roteiro de entrevistas, mas sim um documento que contém os procedimentos e regras a serem seguidas durante a coleta de dados em campo, traz informações sobre o projeto e seus objetivos, explica ao entrevistado como as informações que ele está fornecendo serão tratadas e divulgadas. Yin (2010) também apresenta um modelo de protocolo direcionado para as pesquisas qualitativas por meio de estudo de caso. Nesse estudo usamos um protocolo adaptado dos modelos de Guerra (2010) e Yin (2010).

Ter um protocolo auxilia o pesquisador a manter o foco da pesquisa nos objetivos propostos, antecipa os possíveis problemas de campo e orienta o pesquisador a apresentar seu relatório de projeto na linguagem adequada ao público-alvo (Yin, 2010, p. 108).

O Quadro 14 apresenta a estrutura proposta de protocolo.

Visão Geral do Projeto	Objetivos do projeto
	Literatura e teoria que serviu de base à pesquisa
Procedimentos de campo Coleta de dados	Roteiro de entrevista.
	Carta de apresentação do projeto.
	Carta de consentimento do entrevistado
	Cronograma de execução das atividades de campo
	Registro de eventos não previstos
Elaboração do relatório	Formato como os dados serão apresentados
	Definição da linguagem adequado para o público alvo do trabalho

Quadro 14 - Protocolo de estudo de caso

Fonte: Adaptado de Guerra (2010) e Yin (2010)

Dentro dos procedimentos de campo e coleta de dados devem-se observar as diferentes fontes de informação disponíveis. Uma das riquezas do estudo qualitativo frente a outras metodologias é permitir ao pesquisador analisar um evento no contexto em que ele ocorre.

Nos Apêndices estão disponíveis o protocolo desse estudo bem como os demais documentos que compõem o protocolo:

- Protocolo do estudo (Apêndice G);
- Roteiro de entrevista (Apêndices D, E e F);
- Carta de apresentação do projeto às empresas (Apêndice H);
- Carta de consentimento do entrevistado (Apêndice I);
- Cronograma de execução das atividades de campo (Apêndice J);
- Registro de eventos não previstos (Apêndice K).

3.7 Matriz de Amarração

Nas pesquisas em administração de empresas e nas ciências sociais como um todo, existe uma preocupação com a validade e confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa de campo, sobretudo nas pesquisas qualitativas. Uma das formas de garantir maior confiabilidade aos resultados de um estudo é por meio de uma metodologia rigorosa de pesquisa e coleta de dados (Telles, 2001).

Mazzon (1981) citado por Telles (2001) apresenta um instrumento de análise chamado de “matriz de amarração” que foca na questão da aderência e da compatibilidade entre modelo de pesquisa, objetivos da pesquisa, hipóteses de pesquisa e técnicas de análise planejadas para tratamento dos dados em termos qualitativos.

Mazzon (1981) citado por Telles (2001, p.65) afirma que:

(...) todos os trabalhos, dissertações e teses, deveriam apresentar no seu corpo essa matriz, facilitando a compreensão concatenada do problema de pesquisa, dos objetivos desta, do modelo teórico adotado, das questões e/ou hipóteses de pesquisa e as técnicas utilizadas no tratamento dos dados.

A utilização da matriz de amarração proposta pelo autor traz aos estudos acadêmicos a transparência da configuração da pesquisa e a possibilidade de análise de consistência da proposta de estudo, seu desenvolvimento e defesa na ótica do pesquisador e também facilita a compreensão por terceiros.

O Quadro 15 apresenta a matriz de amarração do presente estudo.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Técnicas de Coleta de Dados	Questões	Técnicas de Análise
Analisar as práticas de gestão de talentos nas organizações	Entender qual o conceito de talento utilizado pelas empresas pesquisadas	Entrevistas, documentação, observação direta.	Questão Q1 a Q7 do roteiro de entrevistas (Apêndice D)	Análise de conteúdo, identificação de padrões
	Analisar as práticas de gestão de talentos nas empresas.	Entrevistas, documentação, observação direta	Questão Q8 a Q17 do roteiro de entrevistas (Apêndice D)	Análise de conteúdo, identificação de padrões
	Analisar o processo de implantação das práticas de gestão de talentos, seus desafios, resultados e tendências.	Entrevistas.	Questão Q18 a Q29 do roteiro de entrevista (Apêndice D)	Análise de conteúdo, identificação de padrões

Quadro 15 - Matriz de amarração

Fonte: Elaborado pelo autor

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo geral deste trabalho é analisar as práticas de gestão de talentos nas organizações. Toda a metodologia de pesquisa e trabalho de campo foram organizados alinhados com esse objetivo. Neste capítulo são apresentados os dados coletados e sua análise.

Esta seção está organizada da seguinte forma. No primeiro subitem é feita uma apresentação dos casos das 4 empresas que aceitaram participar do estudo e do perfil dos entrevistados. Na sequência, os resultados e análises são apresentados seguindo a mesma sequência dos objetivos específicos do trabalho:

- 1) Entender qual o conceito de talento utilizado pelas empresas pesquisadas.
- 2) Analisar as práticas de gestão de talentos nas empresas.
- 3) Analisar o processo de implantação das práticas de gestão de talentos, seus desafios, resultados e tendências.

A primeira frente de análise é o **conceito de talento** utilizado pela empresa. Nesta frente o foco é comparar o modo como a empresa diferencia seus talentos com a base teórica revista no referencial deste trabalho. Enfim, a análise focará em identificar e classificar o conceito de talento da empresa nos conceitos teóricos. Aqui o dado levantado é confrontado com a teoria.

A segunda frente de análise são as **práticas de gestão de talentos** em si. Uma vez definido e classificado o conceito de talento o que se deseja aqui é verificar se a forma como foi operacionalizado o conceito por meio das práticas mantém uma coerência entre o conceito adotado e a prática escolhida. Deseja investigar se a operacionalização do conceito de talento adotado na empresa pelas práticas de gestão de talentos é coerente. A análise irá observar, entre outros aspectos, se a empresa adotou um conceito de talento inclusivo onde todos podem ser talento na empresa, neste caso o que se espera é que as práticas de gestão de talentos reflitam essa universalidade.

A terceira frente de análise é a **implantação das práticas**. Aqui se deseja analisar quais as dificuldades e restrições encontradas na implantação das práticas. Quais os fatores do contexto da empresa influenciam na efetiva implantação das práticas: a cultura organizacional, o clima organizacional, a política interna. A análise dos dados será feita buscando se encontrar os elementos que influenciaram na efetiva implantação das práticas.

4.1 Apresentação dos Casos: Organizações Participantes e Perfil dos Entrevistados

Todas as indústrias participantes são multinacionais e possuem programa de gestão de talentos. A maturidade dos programas de gestão de talentos estudados varia. A Organização 3 acabou de implantar o seu programa no Brasil e segue num momento de ajustar suas práticas. Já as Organizações 1, 2 e 4 estão na segunda ou terceira versão do programa aqui no Brasil. A seguir, é apresentada uma breve descrição de cada empresa.

Organização 1: Indústria multinacional de origem alemã, com mais de 110.000 mil funcionários globalmente, possui 4.500 funcionários na unidade brasileira. Indústria que valoriza a pesquisa e desenvolvimento para o sucesso de seu negócio, tem em seu quadro técnico cerca de 300 especialistas que se dedicam a pesquisar, desenvolver e testar novos produtos. Na entrevista preliminar com o RH identificou-se que no Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento a gestão de talentos era tema de grande importância devida a forte concentração de trabalho intelectual, logo os profissionais exercem papel capaz de gerar resultados diferenciados para a empresa. Possui um programa de gestão de talentos consolidado já em sua terceira versão.

Organização 2: Indústria multinacional de origem belga, possui mais de 11.000 funcionários globalmente, presente em 38 países sendo 550 funcionários em sua subsidiária brasileira. Líder mundial no produto que fornece, desenvolveu uma cultura de excelência e qualidade que abrange os recursos humanos com o lema de que emprega os melhores. Possui um programa global de gestão de talentos que em 2015 teve sua segunda versão lançada. Agora o programa de gestão de talento conta com mais ferramentas na intranet na empresa.

Organização 3: Indústria multinacional de origem japonesa e que nos anos 2000 firmou *join-venture* com multinacional americana para ampliar os negócios nas Américas. Presente no Brasil desde 2014, a empresa no Brasil está em fase de crescimento e estruturação de sua filial. Com cerca de 300 funcionários no Brasil, a empresa acabou de implantar seu programa de talentos local que reflete uma mistura das culturas das duas empresas formadoras da *join-venture*, mas com predominância da cultura japonesa. O principal desafio da empresa é atrair e reter os talentos para a consolidação de seu quadro de pesquisa e desenvolvimento.

Organização 4: Indústria multinacional de origem francesa com presença global em mais de 100 países e com mais de 100.000 funcionários ao redor do mundo. Instalada no Brasil há mais de 50 anos, a filial brasileira opera as cinco unidades de negócios do grupo e possui 5.000 funcionários. O entrevistado da área técnica foi a responsável da área de pesquisa e desenvolvimento que opera de forma centralizada atendendo a quatro das cinco unidades de negócios da empresa atuantes no Brasil. Os funcionários da área de pesquisa são profissionais com qualificação e experiência diferenciada. O desempenho desse departamento está vinculado ao desempenho das pessoas por isso o tema da gestão de talentos é prioridade para o gestor da área.

- Empregados entrevistados

Em cada uma das organizações que aceitaram participar do estudo o contato inicial se deu pelo do gestor de RH, com exceção da Organização 4 que iniciou com o gestor técnico, e a partir desse contato era negociado o convite aos demais participantes. Em todos os casos foi solicitado ao menos um gestor técnico que possuísse talentos em seu time e como opção complementar um profissional que fizesse parte do programa de talentos. Nas quatro organizações participantes obteve-se êxito em conseguir:

- As entrevistas obrigatórias com o RH e com o gestor técnico.
- Documentos internos sobre o programa de talentos: seja pôster utilizados para divulgação interna, apresentações corporativas apresentando o programa, cópia de algumas telas do *software* utilizado para a gestão de talentos para exemplificar a ferramenta.
- As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos entrevistados permitindo uma observação direta do contexto.

Nas Organizações 1 e 2 foi possível também realizar entrevista com profissional participante do programa de gestão de talentos. O foco deste estudo são as práticas de gestão de talentos da organização e as entrevistas trouxeram informações sobre essas práticas, do ponto de vista dos entrevistados, contribuindo para o entendimento do programa, sobretudo da etapa de implantação deles.

O Quadro 16 descreve o número de entrevistados em cada uma das organizações. Foi estipulado um prazo limite para a realização das entrevistas para que o trabalho de transcrição, análise e redação tivessem o tempo adequado. Devido às agendas com muitos compromissos e à sazonalidade de atividades dos departamentos técnicos, nem todos os gestores convidados puderam ser entrevistados no prazo definido entre o RH da organização e o pesquisador.

Organização	RH	Gestor	Talento
Organização 1	1	1	1
Organização 2	1	2	1
Organização 3	1	1	0
Organização 4	1	1	0

Quadro 16 - Quantidade de respondentes por empresa
Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 17 consolida as informações sobre os 4 casos estudados e apresenta um resumo dos dados coletados sobre cada organização com base na visão dos entrevistados.

Objetivo Geral	Práticas de gestão de talentos nas organizações		
Objetivo Específico	Conceito de Talento	Práticas	Implantação
Organização 1	Conceito inclusivo no acesso as práticas e exclusivo na distribuição dos benefícios	Avaliação de desempenho com curva forçada. Formação de <i>pool</i> de talentos para abastecer posições críticas	Enfrentou dificuldades em mudar a cultura dos gestores quanto à forma de avaliar os funcionários. Tendência é tornar os processos mais simples.
Organização 2	Conceito inclusivo de talento e que o talento pode ser adquirido com treinamentos	Evolução das práticas de avaliação dos talentos considerando agora potencial e desempenho. Forte prática de treinamento e desenvolvimento	Possui uma cultura interna que favorece a implantação da gestão de talentos. Funcionários habituados a avaliações e feedback
Organização 3	Conceito inclusivo de talento e uma visão que isonomia de oportunidade (traço da cultura japonesa da matriz)	Práticas de gestão de talentos em seu estágio inicial de implantação. A preocupação do momento são as práticas de atração e retenção de talentos	Como está implantado o sistema agora no Brasil o maior desafio é criar uma cultura homogênea e formar bolsões de talentos.
Organização 4	Conceito inclusivo no acesso as práticas e exclusivo na distribuição dos benefícios. Adota também o conceito que os talentos são transferíveis	Práticas maduras de gestão de talentos. Aprimoraram as práticas de avaliação de desempenho. Práticas de planejamento sucessório para formação de <i>pool</i> de talentos. Talentos são compartilhados entre empresas do grupo	Programa já implantado com evolução recente. Apresenta resultados positivos como baixo <i>turnover</i> . Tendência apontada seria uma maior transparência nas vagas internacionais.

Quadro 17 - Resumo das práticas de gestão de talentos nas organizações
Fonte: elaborado pelo autor

Organização 1: Práticas inclusivas de gestão de talentos no acesso e foco em resultados com curva forçada de classificação dos talentos para a distribuição dos benefícios. Dificuldade cultural para implantar modelo de gestão de talentos por haver resistência dos gestores em avaliar suas equipes em curva forçada de desempenho. Existe um desejo de tornar o processo de gestão de talentos mais simples com menos telas do sistema da intranet para preencher.

Organização 2: Práticas inclusivas de gestão de talentos. Valorização clara que todos na empresa têm talento. Programa está em sua segunda edição. A evolução da primeira para a segunda edição é principalmente nas formas de avaliar os talentos, na versão atual considera-se também o potencial. Cultura da empresa muito propícia a implantação de métrica de avaliação e gestão de talentos. Já existe uma cultura de valorizar e desenvolver os funcionários internos ao invés de fazer contratações externas. Para os de baixa performance a empresa propõe um plano de ação e permite um tempo de “recuperação”.

Organização 3: Programa de talentos em fase inicial de implantação. A empresa segue um modelo inclusivo. Por a empresa ser uma multinacional que chegou ao Brasil recentemente, o desafio maior está em recrutar as pessoas certas e mantê-las na empresa. O programa de talentos recentemente implantado veio para suprir essa necessidade. Anteriormente era feita uma gestão caso a caso e que se mostrou ineficiente e transmitiu um senso de injustiça. A empresa tem entre os principais acionistas empresa do Japão e que trazem o traço cultural muito forte da justiça e isonomia das oportunidades, por isso um desenho de práticas inclusivas. O resultado esperado do programa de talentos é a retenção e também a formação de bolsões de talentos para suprir as necessidades de novos líderes. Tudo isso alinhado com o plano de crescimento e investimento da empresa no Brasil.

Organização 4: Programa de talentos maduro com mais de cinco anos de implantação e algumas revisões de melhoria. Segue uma lógica inclusiva com práticas que são acessíveis a todos os funcionários no que diz respeito a avaliação de crescimento, *coach*, estruturação de um plano de carreira. Para os benefícios que envolvem investimento de dinheiro como viagens, cursos no exterior, etc, há uma análise do desempenho *versus* a realmente contribuição do curso para a função (quarta corrente de GT - vantagem competitiva). Tem-se claro o papel dos líderes para a implantação das práticas de gestão de talentos. O RH é visto e opera como um articulador e fornecedor das ferramentas. O programa de GT é avaliado como positivo e seus resultados aparecem no baixo *turnover* das posições chaves da empresa. O ponto de melhoria seria na maior transparência em relação as vagas e oportunidades no exterior que são pouco acessíveis a equipe brasileira.

Acima foi apresentado os resultados consolidados por caso, nos subitens a seguir a apresentação dos resultados irá focar na análise de cada um dos objetivos específicos desse estudo: conceito de talento, práticas de gestão de talentos e a implantação das práticas. Nas análises que se seguem os dados obtidos são analisados em profundidade trazendo evidências de cada um dos casos que contribuam ao entendimento.

4.2 Análise do Conceito de Talento Utilizado nas Organizações Pesquisadas

Quando se discute sobre gestão de talentos não existe um consenso de como abordar o tema (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014; Chuai et al., 2008; Dries, 2013; Lewis & Heckman, 2006). Grande parte da confusão em torno da gestão de talentos está na definição do conceito de talento que a organização irá adotar (Festing et al., 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Iles, 2013; Meyers et al., 2013). Como apresentado anteriormente as definições sobre o conceito de talento giram em torno das seguintes discussões:

- Inato *versus* adquirido (Meyers et al., 2013).
- Sujeito *versus* objeto (Gallardo-Gallardo et al., 2013).
- Inclusivo *versus* exclusivo (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Powell et al., 2012).
- *Input versus output* (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Huselid et al., 2005).
- Transferível *versus* dependente do contexto (Meyers et al., 2013).

Nos parágrafos a seguir serão discutidos cada um desses cinco pontos levantados na construção do referencial teórico à luz dos dados obtidos na pesquisa de campo.

- Inato versus adquirido

A proposta de Meyers et al. (2013) é discutir se o talento seria uma característica da pessoa ou profissional algo como um dom divino ou se o talento é uma habilidade um potencial, que pode ser desenvolvido ou adquirido ao longo dos anos com muito treino e esforço. Os autores propõem um entendimento que o talento é uma combinação de características e dom da pessoa com seu potencial e esforço para se desenvolver. Para representar esse entendimento

Meyers et al. (2013) apresentam em seu trabalho uma linha contínua que une o puramente inato com o puramente adquirido.

As entrevistas de campo trouxeram um entendimento alinhado com a literatura. No Quadro 18 são consolidadas as principais citações sobre o tema.

Detalhamento	Citação	Entrevistado	Palavras-Chave
Inato	“O talento ele também tem que ter um ponto por trás que é a vocação. Então depende muito o que você, eh, é um talento para que?”.	Org. 2 Gestor Tec.	Vocação, dom,
Adquirido	“então o que eu espero do (RH) é que suporte as pessoas na aquisição de habilidades, (<i>Skills</i>) para que aquele talento desenvolva músculos, músculos necessários que a organização precisa”.	Org. 2 Gestor Tec.	Desenvolvimento, adquirido, treinar
	“a gente entende que o desenvolvimento de talento leva tempo”.	Org. 4 Gestor RH	Desenvolvimento

Quadro 18 - Citações conceito - inato versus adquirido
Fonte: elaborado pelo autor

Na Organização 2 o gestor técnico sugere um entendimento do talento como algo adquirido pelo talento e por isso sua expectativa em relação às práticas do RH são “então o que eu espero do RH é que suporte as pessoas na aquisição de habilidades, (*Skills*) para que aquele talento desenvolva músculos, músculos necessários que a organização precisa”. Em consonância com a opinião do gestor da Organização 2 temos a responsável do RH da Organização 4 que entende que o processo de “aquisição” de um talento ou habilidade leva tempo: “a gente entende que o desenvolvimento de talento leva tempo”.

Contudo, a visão de que o talento é inato e tem sua componente de dom ou habilidade própria que a pessoa possui também é demonstrada pelo gestor técnico da Organização 2 quando ele comenta sobre vocação: “O talento ele também tem que ter um ponto por trás que é a vocação. Então depende muito o que você, eh, é um talento para que?”. Tal comentário que a princípio é contraditório com o comentário feito pelo mesmo gestor sobre a necessidade de se desenvolver talentos, contudo essa dualidade entre os conceitos é justamente a contribuição trazida por Meyers et al. (2013) em seu estudo e ela é representada pela linha contínua que une os conceitos de puramente inato para puramente adquirido. Ou seja, o profissional não é exclusivamente um ou outro conceito, mas o talento é uma combinação em diferentes graus de uma habilidade ou vocação que a pessoa já possui que é desenvolvida e melhorada com esforço e treinamento específico.

Quando se transpõe esse conceito de inato ou adquirido para as práticas de gestão de talentos a organização que possui um entendimento de que o talento é uma habilidade adquirida deveria investir em práticas robustas de treinamento e desenvolvimento. Esse entendimento ocorre na Organização 1: “a gente tem programas robustos de desenvolvimento, com muitas horas de desenvolvimento, inclusive preparação para líder” conforme comentário da gestora de RH. Na Organização 4 as palavras da gestora de RH indicam uma aproximação com o conceito de talento adquirido ao refletir que o talento é algo que leva tempo para ser desenvolvido: “a gente entende que o desenvolvimento de talento leva tempo”. Já a organização que segue um conceito de talento inato deve criar práticas robustas de recrutamento e seleção que auxiliem na identificação das habilidades e vocações dos candidatos.

Não foi possível com os dados obtidos em campo inferir qual o conceito, inato *versus* adquirido usado na Organização 3.

- *Sujeito versus objeto*

A discussão de talento como sujeito ou objeto vai olhar o profissional como um todo em uma visão mais macro. O conceito de talento como sujeito aplica-se aos profissionais que reúnem uma série de características e que são avaliados com o tipo de profissional que vai dar certo em qualquer lugar e posição. O conceito de talento como objeto entende que o talento é uma habilidade que a pessoa tem em uma certa tarefa, como exemplo seria dizer que o João é talentoso para cálculos financeiros, mas é um péssimo gestor de equipe (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Na literatura não existe indicação de qual seria o melhor conceito a ser seguido pela organização, o que é alertado por Gallardo-Gallardo et al. (2013) é a importância de manter coerência nas escolhas feitas pela organização. Os autores relatam que a organização precisa escolher se a gestão de talentos será com foco na identificação de profissionais talentos (conceito sujeito) ou foco no desenvolvimento de profissionais com talento para alguma função específica (conceito objeto). Existe uma certa similaridade do conceito de sujeito *versus* objeto apresentado por Gallardo-Gallardo et al. (2013) com o conceito inato *versus* adquirido apresentado por Meyers et al. (2013). A principal diferença está que o conceito de inato *versus* adquirido olha a origem do talento. Se ele faz parte do DNA da pessoa, algo como um dom ou se ele é desenvolvido ao longo do tempo. Já o conceito sujeito *versus* objeto não olha a origem do talento e sim a abrangência. Se o profissional é visto como

aquele que faz bem tudo que lhe é pedido isso é um entendimento de talento como sujeito. Se o profissional é muito bom em uma ou outra tarefa específica isso reflete um entendimento de talento como objeto. Nesse caso pouco importa se a habilidade do profissional fazer a tarefas específica tem uma origem inata ou se ele a desenvolveu ao longo dos anos.

A pesquisa de campo indicou a presença dos dois conceitos acima. A gestora de RH da Organização 1 afirmou: “o talento quem traz é o profissional” já o profissional talento da Organização 2 apresentou um entendimento de talento como objeto onde é valorizado o esforço e a capacidade de aprender habilidades novas: “o talento é um cara que se esforça muito, trabalha muito, tem que trabalhar”.

Detalhamento	Citação	Entrevistado	Palavras-Chave
Sujeito	“o talento quem traz é o profissional”.	Org. 1 Gestor RH	profissional, pessoal,
Objeto	“o talento é um cara que se esforça muito, trabalha muito, tem que trabalhar”.	Org. 2 Profissional de talento	esforço, trabalho, característica

Quadro 19 - Citações conceito - sujeito *versus* objeto

Fonte: elaborado pelo autor

Traçando um paralelo com a área de suprimentos e produção de uma organização e olhando o talento como um recurso da firma, a escolha de qual conceito seguir poderia ser relacionada a uma decisão de *make or buy* (fazer ou comprar) (Fill & Visser, 2000). Se a empresa optar por “fazer” o talento em casa seguindo o conceito de objeto ela terá de montar toda a estrutura de desenvolvimento (ou seja, fabricação) dos recursos. Como indicam Fill e Visser (2000) esse modelo tem um risco de se investir em uma estrutura de desenvolvimento que produza recursos com características específicas. Em um mercado muito dinâmico em pouco tempo as características se tornam obsoletas e um novo investimento grande precisa ser feito para se desenvolver as novas características. A vantagem desse modelo é que a competência está sendo criada dentro da organização reduzindo o risco de escassez ou falta. Se a empresa optar por “comprar” o talento do mercado seguindo o conceito de sujeito ela irá buscar no mercado o recurso já pronto com as características que deseja. Como indicam Fill e Visser (2000) esse modelo tem um risco de quando se precisa comprar o recurso o mesmo esteja caro demais ou escasso no mercado em contrapartida oferece a vantagem de poder rapidamente adequar os recursos da organização às necessidades do mercado.

- *Inclusivo versus exclusivo*

Quando se analisa o conceito de talento *inclusivo versus exclusivo* o que se discute é a abrangência de quantos funcionários farão parte do programa de gestão de talentos. Programas inclusivos entendem que todos podem fazer parte do programa. Já os programas exclusivos definem que as práticas de gestão de talentos devem ser direcionadas a um grupo específico (Iles et al., 2010).

Na pesquisa desenvolvida por Freitag (2012) em sua dissertação de mestrado e posteriormente em seu artigo apresentado no XVI Semead (Freitag & Fischer, 2013) a pesquisadora sugere que o ponto central da discussão do conceito de talento está na escolha entre *inclusivo versus exclusivo*.

As entrevistas realizadas resultaram em muitas citações (Quadro 20) sobre o conceito de *inclusivo* ou *exclusivo* corroborando o entendimento de Freitag (2012 e Freitag e Firsher (2013).

Detalhamento	Citação	Entrevistado	Palavras-Chave
Inclusivo	“a princípio a premissa é, todos trazem para a organização algum talento, e esses talentos precisam ser valorizados”.	Org 1. Gestor RH	Todos
	“As políticas têm que ser inclusivas, as políticas têm que ser claras e transparentes”.	Org 1. Gestor Tec.	Inclusiva
	“um princípio que nós usamos é que todos os colaboradores, todos os funcionários da Organização 1 tem talento”.	Org. 2 Gestor Tec.	Todos
	“até 2010 ainda era do nível gerencial para cima, aí depois de 2011 a gente vai desde o técnico, do analista até o diretor ou vice-presidente para a região”.	Org. 2 Gestor RH	Todos
	“Todo mundo tem algum talento”.	Org. 4 Gestor RH	Todo mundo
	“As ferramentas estão para todo mundo”.	Org 4 Gestor Tec.	Todo mundo
Exclusivo			Exclusivo, classificação, avaliação

Quadro 20 - Citações conceito - *inclusivo versus exclusivo*
Fonte: elaborado pelo autor

É compreensivo que esta discussão tenha aparecido como um dos conceitos de talentos mais citados nas entrevistas, pois no cerne da questão de *inclusivo* e *exclusivo* está a abrangência que os programas de gestão de talentos terão nas empresas e conseqüentemente as práticas que serão desenhadas para atendê-lo. Além disso, a abrangência influencia os custos e ferramentas de gestão de precisam ser disponibilizados para o programa de gestão de talentos. Ao adotar um

conceito mais inclusivo a empresa está considerando que todos os funcionários podem ser talentos e, portanto, o desenho das práticas deve ser acessível e abranger todos os funcionários da empresa. Se a empresa adota um conceito exclusivo isso implica que as práticas de gestão de talentos serão acessíveis a um grupo restrito da organização normalmente chamado de *high performance* ou *high potential* (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

A visão inclusiva predominou entre os entrevistados das organizações participantes. Na Organização 1, “um princípio que nós usamos é que todos os colaboradores, todos os funcionários da Organização 1 tem talento” relatou a gestora de RH em um primeiro instante e mais a frente completou: “a princípio a premissa é, todos trazem para a organização algum talento, e esses talentos precisam ser valorizados”.

A gestora de RH da Organização 2 trouxe a informação que o programa de talentos deles iniciou mais exclusivo para um grupo de funcionários e que recentemente evoluiu para um conceito mais inclusivo: “até 2010 ainda era do nível gerencial para cima, aí depois de 2011 a gente vai desde o técnico, do analista até o diretor ou vice-presidente para a região”.

Na Organização 4 pode-se perceber pelos comentários que o conceito mais usado também é o inclusivo: “todo mundo tem algum talento” e posteriormente comentou que “as ferramentas estão para todo mundo”.

O discurso inclusivo também pode ser notado nos documentos cedidos pela Organização 2 nos quais os manuais e políticas de talentos são apresentados e entregues a todos os funcionários que entram na organização.

Além da informação das entrevistas e dos documentos a observação direta feita nas instalações das organizações participantes trouxe elementos que auxiliaram no entendimento do conceito escolhido. Na Organização 1 observou-se nos murais na área de café os cartazes divulgando e convidando todos os funcionários a acessarem o sistema na intranet de gestão de talentos. Na Organização 2 também os cartazes do café e o vídeo institucional exibido na recepção reforçam que naquela organização as pessoas são talentos e que todos têm a oportunidade de mostrar seu talento.

Outra característica percebida pela observação direta durante as entrevistas foi o fato de a Organização 2 e a Organização 4 trabalharem o sistema de informação usado na gestão de talentos como uma rede social. Todos os funcionários da empresa (inclusivo) criam o seu perfil na intranet da empresa, igual a uma rede social. Nesse caso o funcionário irá

preencher seus dados e histórico como faz em uma rede social (exemplo *LinkedIn*) e também poderá marcar os pontos que deseja desenvolver, indicar os anseios de carreira e o sistema cruza essas informações quando uma nova vaga surge já indicando quem são os potenciais profissionais para ocupar tal vaga. Esse perfil é utilizado em todas as rodadas de avaliação de desempenho e os gestores podem fazer comentários e anotações sobre cada funcionário que ficam visíveis aos demais gestores dando publicidade dos talentos aos demais gestores e departamentos da empresa. A expectativa dos gestores do RH é que essa iniciativa aumente o uso e qualidade das informações inseridas nos sistemas de gestão de talento.

A visão inclusiva, segundo os comentários dos entrevistados, se mostrou mais simples de ser explicada e divulgada na empresa. As organizações valorizam o fato de não haver discriminação e todos terem acesso ao programa de talentos e isso ocorrer de forma transparente. “As políticas têm que ser inclusivas, as políticas têm que ser claras e transparentes” relatou a gestora técnica da Organização 1.

Contudo, quando se buscou entender como esse conceito inclusivo se desdobrava nas práticas de gestão de talentos, os entrevistados das organizações 1,2 e 4 colocaram que era preciso ter um limite, uma definição de quem teria acesso a determinados benefícios pois o orçamento tem limitações e não suportaria oferecer o mesmo pacote de benefícios a todos. É preciso fazer uma classificação dos funcionários (visão exclusiva) e definir qual o critério para acesso ao benefício. “Não pode ser nem todo mundo nota 1, nem todo mundo nota 5, então a gente usa a curva forçada mesmo” explicou a gestora de RH da Organização 1 e em outro comentário a gestora técnica da mesma organização relatou “você consegue avaliar todos com a mesma régua”.

A aparente incoerência de se propor um discurso inclusivo para o acesso às práticas de gestão de talentos e depois se tornar exclusivo na concessão dos benefícios já havia sido identificado na literatura. Em um estudo sobre a gestão global de talentos, Stahl et al. (2012) perceberam que muitas empresas utilizam uma abordagem híbrida (inclusivo + exclusivo). Corroborando a literatura, o que se pôde observar pelas entrevistas e afirmações feitas pelas gestoras de RH das Organizações 2 e 4 é que a proposta exclusiva ou inclusiva do programa de gestão de talentos não são mutuamente excludentes. As quatro organizações estudadas usam uma combinação de ambas. De acordo com os entrevistados, o programa de gestão de talentos é inclusivo no acesso, na entrada: “a princípio a premissa é, todos trazem para a organização algum talento, e esses talentos precisam ser valorizados” relatou a gestora de RH da Organização 1, mas que ao avançar no programa e para ter acesso a benefício o programa se

torna exclusivo com algum critério de seleção e escolha de quem pode participar. A abordagem híbrida permite a diferenciação, e auxilia a contornar a questão controversa de saber se alguns grupos de funcionários são mais valiosos do que outros na empresa.

- Input versus output

O conceito *input versus output* também foi citado (Quadro 21); ou seja, se o talento deve ser medido pelo potencial do profissional (*input*) ou se talento deve ser medido pelos resultados (*output*). A discussão do conceito de *input versus output* remete às origens da gestão de talentos como sendo um subgrupo da GERH. Em fazendo parte da GERH a gestão de talentos tem por objetivo auxiliar a organização em sua estratégia de obter ou maximizar seus resultados por meio dos recursos disponíveis (Barney, 1991; Wright & McMahan, 1992). Quando se fala em maximizar os resultados dos recursos, ou seja dos profissionais da organização, a pergunta feita é: o que maximiza o resultado é o profissional de alto desempenho hoje ou o que maximiza o resultado da organização é o profissional de alto potencial que em alguns anos transformará esse potencial em resultado? O ponto chave dessa definição de talento é refletir sobre prazo ou horizonte do programa de gestão de talentos. Em quanto tempo a empresa deseja obter resultado com as práticas implantadas? Essa discussão que irá guiar se o mais importante para a organização é o resultado (*output*) ou o potencial (*input*).

Detalhamento	Citação	Entrevistado	Palavras-Chave
<i>Input</i>	“antes era numérico, agora não é numérico. Agora você cruza o potencial com a performance”.	Org. 2 Gestor RH	Potencial
	“o conceito de talento está associado ao conceito de potencial”.	Org. 4 Gestor RH	Potencial
	“a gente usa uma matriz para cruzar potencial e performance”.	Org. 4 Gestor RH	Potencial
<i>Output</i>	“o potencial dele está atrelado ao desempenho, a primeira premissa é, se ele entrega resultado acima do que a gente espera”.	Org. 1 Gestor RH	Resultado
	“não pode ser nem todo mundo nota 1, nem todo mundo nota 5, então a gente usa a curva forçada mesmo”.	Org. 1 Gestor RH	Curva forçada
	“você consegue avaliar todos com as mesma régua, ... é o exercício que se faz, calibrar esses funcionários”.	Org. 1 Gestor Tec.	Avaliar
	“o talento é alguém que tem um histórico de alta performance, de pelo menos 2 ou 3 anos”.	Org. 2 Profissional	Performance

Quadro 21 - Citações conceito - *input versus output*
Fonte: elaborado pelo autor

Segundo os comentários da gestora de RH da Organização 4, o talento estaria alinhado à questão do desempenho: “o talento é alguém que tem um histórico de alta performance, de pelo menos 2 ou 3 anos”. Apesar dos dados sugerirem o foco da Organização 4 no desempenho sustentável do profissional também foi comentado sobre a avaliação do potencial do profissional. “A gente usa uma matriz para cruzar potencial e performance” comentou a gestora de RH da Organização 4.

O Organização 2 também trilhou caminho semelhante ao da Organização 4. No início aplicava um modelo mais focado em desempenho com uma avaliação numérica quantitativa dos funcionários e agora evoluiu para um modelo misto também utilizando uma matriz de potencial *versus* desempenho. “antes era numérico, agora não é numérico. Agora você cruza o potencial com a performance” relatou a gestora de RH da Organização 2.

Para a Organização 1, as entrevistas com a gestora de RH e gestora técnica indicaram que o foco em desempenho (*output*) tem uma maior importância. “O potencial dele está atrelado ao desempenho, a primeira premissa é, se ele entrega resultado acima do que a gente espera” descreveu a gestora do RH da Organização 1. Mais a frente a mesma gestora reforçada a importância do desempenho nas práticas de gestão de talentos. “Diferenciação de performance é uma premissa da gestão de pessoas na Organização 1”. A Organização 1 usa um sistema de diferenciação/ranking para poder selecionar os funcionários que terão acesso a certos benefícios. “Não pode ser nem todo mundo 1, nem todo mundo 5, então a gente usa a curva forçada mesmo, a gente tem uma curva de distribuição” detalhou a gestora de RH. O ranking de funcionários calculado pelo sistema de gestão de talentos define o percentual do bônus que o funcionário terá direito e para os de melhor desempenho além do bônus é concedido um reajuste do salário por mérito (*merit increase*).

Não foi possível identificar nas citações feitas pelos entrevistados da Organização 3 em qual conceito de talento *input versus output* a organização possuía maior aproximação.

- *Transferível ou dependente do contexto*

A discussão do conceito de talento ser transferível ou dependente do contexto onde o profissional atua ganhou força com a expansão das empresas multinacionais e as oportunidades de carreira agora não estão restritas ao local onde o profissional mora e trabalha. A pergunta que as organizações se colocam é se o funcionário que tem um desempenho acima da média num

local terá o mesmo desempenho em outro local ou filial da empresa? (Meyers et al., 2013). O Quadro 22 reúne as citações sobre esse tema.

Detalhamento	Citação	Entrevistado	Palavras-Chave
Transferível	“quando você faz isso entre empresas do grupo, eventualmente você tem um talento do negócio (A) que pode ser... estar no plano de sucessão de uma posição chave de um negócio (B)”.	Org. 4 Gestor RH	Negócio, sucessão
	“De uma maneira geral, um dos atrativos do grupo hoje é exatamente a diversidade de negócios, e a possibilidade para poder crescer e experimentar diferentes negócios dentro da mesma empresa”.	Org. 4 Gestor RH	Mesma empresa
Dependente do contexto	“por isso que cada líder de <i>business</i> regional é sempre da nacionalidade da região”.	Org. 2 Gestor RH	Região

Quadro 22 - Citações conceito - transferível *versus* dependente do contexto

Fonte: elaborado pelo autor

A discussão sobre a importância e influência no contexto é um dos temas mais abordados pela literatura recente como visto no referencial teórico (Cooke et al., 2014; Festing et al., 2013; Thunnissen et al., 2013c; Valverde et al., 2013).

A entrevista com a gestora de RH indica que a Organização 2 se preocupa com a influência do contexto e, de acordo com a entrevistada, o talento que irá exercer uma posição chave na empresa precisa conhecer o contexto da empresa. “Por isso que cada líder de *business* regional é sempre da nacionalidade da região”. Apesar de vender o mesmo produto ao redor do mundo a entrevistada da Organização 2 reconhece que em cada país existe uma particularidade, um fator cultural, uma restrição da legislação que demanda que as posições de liderança conheçam a fundo o contexto da filial onde trabalham.

De acordo com a gestora de RH da Organização 4 como a empresa possui presença global e em cada país mais de uma unidade de negócio, a transferência de talentos entre as unidades de negócio e entre os países é questão chave para o sucesso da empresa. As afirmações da gestora de RH e gestora técnica ressaltam que a mobilidade entre as unidades de negócio e países onde o grupo está presente é chave para o crescimento da empresa e hoje é visto como um dos atrativos de carreira que a empresa oferece no mercado. “Quando você faz isso entre empresas do grupo, eventualmente você tem um talento do negócio (A) que pode estar no plano de sucessão de uma posição chave de um negócio (B)” exemplificou a gestora de RH da Organização 4.

E, mais a frente, a mesma gestora explica que “de uma maneira geral, um dos atrativos do grupo hoje é exatamente a diversidade de negócios, e a possibilidade para poder crescer e experimentar diferentes negócios dentro da mesma empresa”. Para sustentar esse conceito de transferência de talentos entre as unidades do grupo a Organização 4 também desenvolveu uma cultura de aproveitar os talentos internos antes de recorrer a um recrutamento externo. “é muito forte a filosofia de aproveitamento interno, mesmo entre empresas” explicou a gestora de RH.

4.3 Análise das Práticas de Gestão de Talentos nas Empresas

As práticas de gestão de talentos em sua essência são uma forma de antecipar as necessidades de capital humano da organização e traçar um plano para atendê-lo (Cappelli, 2008a). Sendo a gestão de talentos um subgrupo da GERH o seu objetivo final é contribuir para atingir as metas e maximizar os resultados da organização (Wright & McMahan, 1992).

Considerando que a GERH é o conjunto de práticas que afetam o comportamento dos indivíduos e seu esforço em formular e implementar a estratégia do negócio (Schuler & Jackson, 1987), as práticas de gestão de talentos devem contribuir para o atingimento da estratégia da organização com uma visão de longo prazo planejando, identificando e mobilizando os recursos humanos necessários. Tal entendimento é compartilhado pela gestora de RH da Organização 4: “gestão de talentos é um processo estratégico, ele não é um processo de curto prazo, ele é um processo de longo prazo”.

As práticas tradicionais de gestão de talentos seguem o modelo clássico de: atração, retenção, motivação, treinamento e desenvolvimento e planejamento sucessório (Armstrong, 2006; Dejoux & Thevenet, 2012). Uma visão mais macro aponta que as práticas de gestão de talentos estariam vinculadas à identificação de quais são os cargos estratégicos na organização e a uma combinação de recrutamento interno e recrutamento externo (Cappelli & Keller, 2014).

O Quadro 23 aponta as principais práticas levantadas com as organizações pesquisadas.

Detalhamento	Citação	Entrevistado	Palavras-Chave
Atração	“no último programa (de <i>trainee</i>) para 10 vagas, a gente teve 22 mil inscritos, é um indicador de que a nossa marca tem reputação”.	Org. 1 Gestor RH	Marca tem reputação
	“é muito forte a filosofia de aproveitamento interno, mesmo entre empresas”.	Org. 3 Gestor RH	Aproveitamento interno
	“A gente está muito mais maduro na minha opinião para a gestão de talentos internos. E a gente tem um desafio maior em relação a atração”.	Org. 4 Gestor RH	atração
Retenção	“a gente usa alguns indicadores da pesquisa de desligamento”.	Org. 1 Gestor RH	Desligamento
Motivação	“a relação que você estabelece com o seu funcionário necessariamente ela tem que ser transparente, e você tem que, entender qual é o funcionário, do que é que o seu funcionário precisa”.	Org. 1 Gestor Tec.	Transparente
	“às vezes quando você tem excessos de programa, às vezes eu acho que você cria uma, uma expectativa...”.	Org. 1 Gestor RH	Expectativa
	“nossa estratégia é sempre valorizar e priorizar o desenvolvimento de pessoas que estão aqui dentro e não de contratação externa”.	Org. 3 Gestor RH	Valorizar
Treinamento e Desenvolvimento	“a gente tem programas robustos de desenvolvimento, com muitas horas de desenvolvimento, inclusive preparação para líder”.	Org. 1 Gestor RH	Desenvolvimento
Planejamento sucessório	“nos comitês de Talentreview, e lá o objetivo é, claro, identificar pessoas que podem subir alguns passos dentro da organização para o planejamento do <i>pool</i> ”.	Org. 1 Gestor RH	Identificar, <i>pool</i>
	“a gente não faz para todas as posições, a gente identifica posições chaves, posições críticas, a partir da identificação dessas posições é que a gente mapeia a sucessão”.	Org. 1 Gestor RH	Identifica, posições chaves
	“a pessoa tá aqui nessa área, vai para outra, vai para outra, quer dizer, você tá formando um, um profissional que lá na frente pode ser um executivo na empresa”.	Org. 2 Gestor RH	Formando um profissional
	“Então por exemplo, desenvolvimento de talentos e principalmente que a gente chama de ‘formando a próxima geração’, é um dos pilares de recursos humanos, da estratégia de (RH)”.	Org. 4 Gestor RH	Formando a próxima geração
	“Um dos entregáveis do processo de gestão de talentos é garantir o bom plano de sucessão para a empresa”.	Org. 4 Gestor RH	Plano de sucessão
	“Potenciais precisam está no plano de sucessão de alguma posição”.	Org. 4 Gestor RH	Plano de sucessão
	“O nosso modelo de gestão de talentos, tenta cuidar bem disso, identificar exatamente quais são as necessidades que a empresa vai ter no futuro, e cuidar de desenvolver as pessoas para elas estarem prontas”.	Org. 4 Gestor Tec.	Identificar, desenvolver pessoas

Quadro 23 - Citações práticas de gestão de talentos
Fonte: Elaborado pelo autor

Os programas de gestão de talentos avaliados nas quatro organizações participantes apontam um cuidado maior em gerenciar os talentos internos da empresa. A maioria das práticas destina-se aos funcionários da organização. Poucos exemplos de práticas de gestão de talentos destinadas a profissionais externos à companhia foram apresentados. Tal constatação foi demonstrada pela gestora de RH da Organização 4: “A gente está muito mais maduro, na minha opinião, para gestão de talentos internos. E a gente tem um desafio maior em relação à atração”. Os talentos externos à companhia devem ser considerados como uma alternativa quando o *pool* de talentos internos não possui as competências necessárias para a organização ou quando, por uma decisão estratégica é interessante trazer um profissional com uma visão externa à companhia para o negócio. Exemplo dessa estratégia é o relato da gestora de RH da Organização 4.

E uma segunda exceção é se parte da minha estratégia for trazer um profissional diferente, trazer experiências diferentes, por exemplo, a gente tem uma área aqui no grupo cujo o perfil não é o perfil da indústria nossa tradicional... Então esse profissional se eu quero reforçar isso, ele vai estar muito menos dentro da minha casa e vai estar nas empresas de consumo. Então se a estratégia é trazer outro tipo de competência, aí a gente vai intencionalmente buscar no mercado (Gestora de RH - Organização 4).

A análise dos dados apontou que quando as práticas de gestão de talentos apontam para uma necessidade de recrutamento externo um dos pontos importantes a observar é qual a percepção que os profissionais do mercado têm sobre a organização. É semelhante ao posicionamento de uma marca no mercado. Quanto melhor for a “marca” da organização como boa empregadora mais fácil será de captar o talento. Na Organização 1 pode-se notar a preocupação com a imagem de um bom empregador. “No último programa (de *trainee*) para 10 vagas, a gente teve 22 mil inscritos, é um indicador de que a nossa marca tem reputação”. Os estudos de como a organização trabalha sua marca de empregador (*employer branding*) que unem o conceito de gestão de pessoas com conceitos de marketing, contudo o aprofundamento deste assunto não faz parte dos objetivos deste estudo. Maiores informações podem ser obtidas na dissertação de mestrado de Costa (2013) que vincula a temática da atração de talentos com o *employer branding* e no trabalho seminal de Backhaus e Tikoo (2004) que traz uma das primeiras conceptualizações sobre o tema (Backhaus & Tikoo, 2004; Costa, 2013).

Os resultados das entrevistas indicaram que o recrutamento interno se mostrou uma prática de gestão de talentos que motiva os profissionais internos e passa uma mensagem de que quando as oportunidades de promoção e crescimento surgirem a empresa irá, na maioria dos casos, promover alguém de dentro da organização. Essa visão pode ser observada no comentário

feito pela gestora de RH da Organização 3: “nossa estratégia é sempre valorizar e priorizar o desenvolver de pessoas que estão aqui dentro e não de contratação externa”. Também na entrevista com a gestora de RH da Organização 4 percebe-se um direcionamento para se aproveitar os talentos internos: “é muito forte a filosofia de aproveitamento interno, mesmo entre empresas (do grupo)”. Quando analisadas as práticas de gestão de talentos que tratam da retenção dos profissionais não foram encontradas muitas evidências que existam práticas específicas para tal. Apenas a gestora de RH da Organização 1 comentou usar alguns indicadores. “A gente usa alguns indicadores da pesquisa de desligamento”. A Organização 4 colocou que esse é um tema em amadurecimento na empresa. “Então o monitoramento do *turnover* é mais novo para a gente, tem ainda um caminho para a gente caminhar. Assim como a questão da própria retenção. Quais são as estratégias de retenção? Historicamente a gente é muito mais reativo do que proativo” explicou a gestora de RH.

Uma das possíveis explicações para tal fato é que nas organizações pesquisadas observou-se um enfoque maior da gestão de talentos em identificar, desenvolver e oferecer novos desafios aos talentos internos do que em reter as pessoas. Em todas as quatro organizações pesquisadas foi demonstrada uma preocupação em oferecer um plano de carreira e novas oportunidades ao talento e ao oferecer uma perspectiva de carreira a organização estaria fazendo ao mesmo tempo uma ação preventiva de retenção.

As práticas de treinamento e desenvolvimento também foram citadas durante as entrevistas. Como o conceito de talento que as organizações entrevistadas utilizam é o inclusivo, considerando que todos têm um talento para a organização, e que a organização deve colaborar para desenvolvê-lo, é plausível que as práticas de treinamento e desenvolvimento façam parte da gestão de talentos funcionando como uma preparação dos futuros talentos e líderes. “A gente tem programas robustos de desenvolvimento, com muitas horas de desenvolvimento, inclusive preparação para líder” esclarece a gestora de RH da Organização 1. Da mesma forma, foi relatado pela gestora de RH que a Organização 3 prioriza o treinamento e desenvolvimento dos profissionais como parte de seu programa de talentos: “a gente fez um treinamento formal para todos os líderes”.

Dentro do desenvolvimento estão todas as seções de *feedback* que o profissional vai receber (Dejoux & Thevenet, 2012). O *feedback* está relacionado com as avaliações de desempenho que o profissional precisa participar, normalmente ocorrem uma vez ao ano e são revisadas após seis meses. As quatro organizações participantes do estudo afirmaram possuir avaliações

de desempenho dentro do seu programa de gestão de talentos e que em todos os casos havia uma conversa de *feedback* com o profissional para orientá-lo sobre os passos a seguir dentro da organização. Nesse ponto, relacionado à etapa de fornecer o *feedback* ao profissional que surgiu uma das dificuldades da implantação dos programas de gestão de talentos. Os gestores, como descrito pela líder do *talent management* da Organização 1, têm dificuldades em dar um *feedback* sincero: “os líderes têm uma dificuldade enorme de ter uma conversa transparente com a pessoa, incapaz de sentar e ter uma conversa transparente sobre performance, sobre o desempenho, sobre o próximo passo, as pessoas têm medo de falar”. Outro ponto levantado pela gestora técnica da Organização 1 ressaltou a importância da avaliação e do *feedback* ser claro: “você tem que ser muito claro na sua avaliação”.

O que se notou a partir dos relatos sobre o desenho do programa de gestão de talentos nas quatro organizações pesquisadas é que o RH fica responsável por desenhar e definir as práticas de gestão de talentos e os gestores ficam sendo os responsáveis por implantá-las. No quesito *feedback* os gestores são os responsáveis por essa devolutiva ao seu subordinado, mas muitas vezes o gestor não tem a preparação e treinamento necessário para fazer esse *feedback* adequadamente, o que pode vir a comprometer a efetividade de algumas etapas do programa de gestão de talentos.

A prática de gestão de talentos que foi mais comentada em todas as quatro organizações, pelas gestoras de RH, foi a prática de planejamento sucessório (Armstrong, 2006; Dejoux & Thevenet, 2012). Ou seja, a prática de criar bolsões (*pool*) de talentos para ocuparem novas posições na empresa.

Esta prática de gestão de talentos está alinhada com a segunda corrente de gestão de talentos discutida no referencial teórico, que se baseia na definição de critérios para escolha dos funcionários que integrarão bolsões de talentos que serviriam aos interesses da organização no que tange à sucessão e formação de lideranças (Lewis & Heckman, 2006).

Na Organização 4 percebe-se, segundo o comentário da gestora de RH, que o planejamento sucessório é um dos objetivos das práticas de gestão de talentos. “Um dos entregáveis do processo de gestão de talentos é garantir o bom plano de sucessão para a empresa”. E por essa razão esse tema deve figurar como um pilar nas definições do RH. “Então por exemplo, desenvolvimento de talentos e principalmente o que a gente chama de ‘formando a próxima geração’, é um dos pilares de recursos humanos, da estratégia de RH”.

Na Organização 1, a entrevistada do RH demonstrou também que uma prática importante do programa de gestão de talentos é o planejamento sucessório. De acordo com a informante desta organização, ao mesmo tempo que os gestores junto com o RH revisam as avaliações de desempenho, eles já pensam em quais profissionais poderiam assumir posições chaves na organização. “Nos comitês de Talentreview, lá o objetivo é claro, identificar pessoas que podem subir alguns passos dentro da organização para o planejamento do *pool*”.

Ao analisar as respostas referente às práticas de planejamento sucessório foi possível observar uma preocupação das Organizações 1 e 4 em estabelecer um planejamento sucessório para as posições críticas e não para todas as posições da companhia. “A gente não faz para todas as posições, a gente identifica posições chaves, posições críticas, a partir da identificação dessas posições é que a gente mapeia a sucessão” relatou a gestora de RH da Organização 1. A seguir a mesma gestora exemplifica como a estratégia de formação de um *pool* de talentos auxiliou no desenvolvimento de talentos com as competências necessárias para um setor de atuação específico.

Então, por exemplo, no setor XX o crescimento é muito grande até 2020. A gente precisou para alimentar nosso pool [...] desenvolver um programa específico, então a gente estava com uma deficiência muito grande de contratação de posições críticas, então posição crítica para gente no setor XX é um especialista na XX, e a gente estava com dificuldade para encontrar esses especialistas, então o que a gente fez, desenhou um programa específico de aceleração de carreira para jovem (...).¹

Esse entendimento está alinhado com a quarta corrente de gestão de talentos que prega que é a gestão de talentos das posições na empresa que gera uma vantagem competitiva. Tratar como talento funções não estratégicas geraria um custo adicional à organização sem trazer o mesmo retorno (Boudreau & Ramstad, 2005). A gestora técnica da Organização 4 relata esse preocupação de ter uma plano de sucessão para as posições e competências críticas que geram diferencial competitivo: “O nosso modelo de gestão de talentos, tenta cuidar bem disso, identificar exatamente quais são as necessidades que a empresa vai ter no futuro, e cuidar de desenvolver as pessoas para elas estarem prontas”.

Como explicado acima, de acordo com os entrevistados, as quatro organizações participantes da pesquisa demonstraram a existência de práticas de gestão de talentos atreladas ao planejamento sucessório, o que está alinhado com a segunda corrente de gestão

¹ Omitiu-se o setor mencionado pelo entrevistado para se garantir a confidencialidade.

de talentos que defende a formação de bolsões de profissionais. Já as Organizações 1 e 4, além de seguirem a lógica da formação de bolsões, também seguem a corrente de trabalhar a gestão de talentos para as posições críticas da organização, que são aquelas que geram vantagem competitiva. Nestas empresas teríamos então uma mescla da segunda corrente com a quarta corrente de gestão de talentos (Boudreau & Ramstad, 2005; Lewis & Heckman, 2006). O tema de trabalhar o planejamento sucessório ou mesmo o planejamento da força de trabalho de uma forma mais estratégica seguiu sendo discutido na literatura. Cappelli (2009) analisa esse contexto e propõe tratar o planejamento da força de trabalho de forma semelhante a que se planeja a gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa. No final o objetivo é que não haja falta de itens em estoque. Sejam eles as peças em si ou os profissionais com as habilidades que a empresa necessita (Cappelli, 2009).

4.4 Análise do Processo de Implantação das Práticas de Gestão de Talentos, seus Desafios, Resultados e Tendências

Uma vez entendido os conceitos de talento adotados pelas organizações e as práticas de gestão de talentos utilizadas por elas, a análise focou a implantação das práticas nas organizações pesquisadas. De nada adianta uma boa definição do conceito de talento, práticas coerentes com o conceito e bem desenhadas se na ponta final tudo isso é mal implantado.

Nas quatro organizações pesquisadas foi unânime o entendimento dos entrevistados de que o principal responsável pela implantação das práticas é o gestor direto dos profissionais (ou gestor de linha). Na Organização 1 a gestora do RH tem claro que seu papel é de definir e desenhar as práticas e ao gestor cabe a implantação: “Outra premissa de gestão de talentos, na minha área, é que a gente não executa, quem é responsável por executar os conceitos que nós desenvolvemos é o gestor”. Da mesma forma na Organização 2 a gestora de RH entende que os gestores são essenciais a implantação. “Quem são os maiores auxiliares na implantação, em pôr em prática as ideias de vocês aqui? Os gestores”. E por essa razão foi desenvolvido um plano de treinamento específico para os gestores/líderes. “A gente fez um treinamento formal para todos os líderes”.

Continuando a análise temos o relato da gestora de RH da Organização 2 que indica que os gestores são os principais patrocinadores do programa de gestão de carreira, que se eles não compram a ideia do programa e incentivam o time a preencher as etapas no sistema corretamente nada vai avançar. “O time número 1 de liderança (gestores), eles têm papel fundamental, porque se eles não priorizarem isso com a equipe deles, aí as pessoas não vão priorizar”. Essa visão, observada na Organização 2, fica mais evidente quando o presidente em si está empenhado em estimular e aplicar o programa de gestão de talentos. “O nosso presidente aqui ele é um super patrocinador (do programa de GT), ele é o mais dedicado, eu falo que ele é muito, ele é o primeiro que termina tudo assim, é incrível” relata a gestora de RH.

Já na Organização 4, confirmando a unanimidade sobre o assunto, a gestora do RH afirma que os gestores devem ser os responsáveis pela implantação do programa de gestão de talentos e do dia a dia dele, pois são os gestores que possuem contato diário com os funcionários.

O gestor é um pilar fundamental. O que a gente entende? Não é RH que faz gestão de talentos, RH não está lá todo os dias, não é com o RH que a pessoa se vincula, não é com o RH que a pessoa enxerga que ela está se desenvolvendo ou não, não é de RH que ela recebe o feedback. Então quem faz gestão de talentos é o gestor (Gestora de RH - Organização 4).

O gestor de linha é quem tem o contato diário com o profissional, é a pessoa que representa maior influência na implantação e utilização das práticas de gestão de pessoas (Lacombe & Tonelli, 2001). Além de seu papel de líder o gestor representa um balizador da cultura da empresa, do clima organizacional (Sikora & Ferris, 2014). Como visto acima, nas organizações estudadas observou-se como chave a participação do gestor na implantação e efetividade das práticas de gestão de talentos. “O gestor tem que conquistar o time e depois o time conquistar o gestor”, afirmou o gestor técnico da Organização 2.

No Quadro 24 estão reunidas as citações sobre o tema implantação das práticas.

Detalhamento	Citação	Entrevistado	Palavras-Chave
Principais responsáveis	“outra premissa de gestão de talentos, na minha área, é que a gente não executa, quem é responsável por executar os conceitos que nós desenvolvemos é o gestor”.	Org. 1 Gestor RH	Responsável
	“o nosso presidente aqui ele é um super patrocinador do programa”.	Org. 2 Gestor RH	Patrocinador
	“Quem são os maiores auxiliares na implantação, em por em prática as ideias de vocês aqui? Os gestores”.	Org. 3 Gestor RH	Implantação
	“O gestor é um pilar fundamental. O que a gente entende? Não é (RH) que faz gestão de talentos, (RH) não está lá todos os dias, não é com o (RH) que a pessoa se vincula, não é com o (RH) que a pessoa enxerga que ela está se desenvolvendo ou não, não é de (RH) que ela recebe o feedback. Então quem faz gestão de talentos é o gestor”.	Org. 4 Gestor Tec.	Pilar fundamental
Dificuldades	“a implementação de software (de gestão de talentos) foi um caos, até hoje quando a gente fala de curva forçada no programa de desenvolvimento, é uma revolução, as pessoas não entendem que é para alavancar performance.	Org. 1 Gestor RH	Caos, não entendem
	“o grande problema do (RH) é assim, realmente não conhecer as pessoas”.	Org. 1 Gestor Tec.	Problema
	“agora teve uma dificuldade a mais que a gente mudou o sistema, antes era um sistema, agora a gente mudou para outro”.	Org. 2 Gestor RH	Dificuldade
	“a gente divulga guias, manuais, dicas, várias coisas. O pessoal chama para fazer reunião com o time, então assim, dificuldades grandes... não tive muitas reclamações”.	Org. 2 Gestor RH	Dificuldade
	“Acho que a primeira dificuldade é cultura, primeira dificuldade, e a segunda são as causas políticas”.	Org. 3 Gestor RH	Dificuldade

Quadro 24 - Citações Implantação - responsáveis e dificuldades

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os entrevistados nas organizações estudadas os programas de gestão de talentos encontravam-se em diferentes estágios. A Organização 1 e a Organização 4 já apresentavam programas mais maduros em sua segunda ou terceira edição. A Organização 2 está com um programa consolidado e acabou de implantar a segunda versão dele. E a Organização 3 está no estágio inicial implantando, o seu programa aqui na filial brasileira. Independente dos estágios em que se encontram, todas as organizações relataram as dificuldades de se implantar a gestão de talentos. Tal fato é compreensível, pois os programas de gestão de talentos trazem novas atribuições aos gestores que normalmente já têm muito trabalho e também são uma forma de avaliação dos funcionários que em alguns casos não estão acostumados com *feedback*.

Na Organização 1, que já tem um programa maduro, a gestora de RH relatou que a dificuldade ocorreu quando uma nova versão do programa foi lançada. Essa nova versão migrou toda a parte de avaliação de desempenho para dentro do sistema de informação disponível na intranet da empresa criando uma dificuldade aos gestores que não estavam acostumados com as telas e funcionamento do sistema e também com a introdução do conceito de curva forçada de desempenho (*ranking* de funcionários) que obriga o gestor a classificar sua equipe e distribuir as notas (avaliações) não podendo ter em seu time todos com alta performance. “a implementação de *software* (de gestão de talentos) foi um caos, até hoje quando a gente fala de curva forçada no programa de desenvolvimento, é uma revolução, as pessoas não entendem que é para alavancar performance” informou a gestora do RH.

Na Organização 2 e Organização 4, as gestoras de RH entrevistadas também apontaram a dificuldade com os sistemas de informação utilizado pela gestão de talentos como um ponto que atrapalha a implantação. “Agora teve uma dificuldade a mais que a gente mudou o sistema, antes era um sistema, agora a gente mudou para outro” explicou a gestora de RH da Organização 2.

Na Organização 3, que está no estágio de implantação das práticas de gestão de talentos, as dificuldades são outras. De acordo com a gestora de RH, nesta organização o desafio é criar a cultura da empresa no Brasil. Com um quadro de funcionários todos com menos de dois anos de empresa e vindos de diversas empresas do mercado, ainda não se consolidou a cultura da empresa no Brasil. Cabe ressaltar que a empresa no Brasil é uma *joint-venture* de uma multinacional japonesa com uma multinacional americana o que dificulta um pouco a definição de uma cultura “oficial”. Como relata a gestora de RH, as dificuldades para implantação do programa de gestão de talentos são a cultura e as questões políticas envolvendo as duas empresas formadoras da *joint venture*. “Acho que a primeira coisa é cultura, primeira coisa, e a segunda são as causas políticas”. Nesse contexto, de acordo com a gestora de RH a implantação das práticas de gestão de talentos tem por maior desafio a consolidação da cultura e a criação de um ambiente onde os gestores entendam a importância do programa e apoiem sua implantação.

Quando abordado o assunto da dificuldade de implantação das práticas de gestão de talentos com os gestores das organizações, surgiram além das dificuldades, algumas críticas aos modelos implantados. Uma das críticas mencionada pela gestora de RH da Organização 1 foi a existência de muitos programas e práticas, um excesso de telas e planilhas para controlar e

que uma melhoria possível seria a simplificação do programa. “Então para mim, acho que uma tendência é simplificar um pouco os modelos que a gente tem, que são modelos complexos” afirmou a gestora de RH da Organização 1.

Outro ponto levantado nesta etapa das entrevistas foi que com a utilização em larga escala dos sistemas de informações o RH deixou de conhecer as pessoas, na opinião da gestora técnica da Organização 1 “o grande problema do (RH) é assim, realmente não conhecer as pessoas”. Na Organização 2 o gestor técnico trouxe a importância de se ter uma comunicação clara aos funcionários explicando para que serve e quais os resultados do programa de gestão de talentos: “É sempre importante mostrar para as pessoas o propósito e é sempre importante mostrar para as pessoas que alguém se preocupou por elas, com elas”. Ainda sobre o tema dos sistemas de informação utilizados na gestão de talentos, a gestora técnica da Organização 4 deseja uma maior transparência na questão das vagas e oportunidades internacionais para sua equipe que são disponibilizadas na ferramenta: “mas a gente ainda é muito dependente das pessoas e das conexões pessoais (...) a ferramenta deveria propiciar e facilitar através da transparência essas conexões”.

A comparação entre as organizações mostrou que a evolução dos programas de gestão de talentos ocorre em ondas. Para as Organizações 1 e 4 que já implantaram seus programas há mais tempo a evolução dele já está em sua terceira e segunda versão respectivamente. Já a Organização 2 está terminando a implantação da primeira evolução do sistema. O que se nota, nas Organizações 1, 2 e 4 é essa característica incremental e evolutiva dos programas de talentos que a cada ciclo de três a cinco anos se renovam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de talentos ganhou força a partir do final dos anos 1990 entre outras razões com a publicação do artigo da consultoria McKinsey “The war for talents”. Este artigo indicou que com o mercado globalizado as empresas não competiam apenas pelos consumidores, mas também pela mão de obra. Em um mundo cada dia mais conectado as oportunidades de trabalho se tornaram acessíveis a profissionais de outras localidades e um mercado cada dia mais competitivo. Consequentemente a busca por profissionais de alto desempenho e que contribuam significativamente para gerar vantagem competitiva tornou-se ainda mais acirrada.

Com esse cenário o RH se viu forçado a ter uma estratégia de atração, retenção, motivação e desenvolvimento dos profissionais ditos talentos. A resposta do RH foi a aproximação com a tomada de decisões estratégicas da empresa com a GERH e dentro da GERH temos a gestão de talentos.

O termo gestão de talentos sofreu com a indefinição sobre quais seriam suas atribuições e abrangência do final da década de 1990 e nos anos 2000 (Lewis & Heckman, 2006) parte dessa confusão ocorre da dificuldade de se achar um consenso sobre o conceito do que seria um talento. Sem uma definição clara do conceito de talento a identificação deles nas organizações é feita de forma diferente em cada empresa (Meyers et al., 2013). A produção acadêmica internacional, em maior volume, e nacional, em menor volume, tem se dedicado a estudar e produzir conhecimento sobre o conceito de talentos e a gestão de talentos. Um resumo dessa produção acadêmica sobre o conceito de talento foi apresentado no referencial teórico que também apresenta o resumo da produção acadêmica sobre as correntes de gestão de talentos. Este estudo buscou contribuir com a produção de conhecimento sobre o tema da gestão de talentos tendo como objetivo geral estudar as práticas de gestão de talentos nas organizações.

Visto a importância da definição do conceito de talento para a correta escolha das práticas de gestão de talentos o primeiro objetivo específico do estudo foi entender qual o conceito de talento utilizado pelas empresas pesquisadas. Analisando os dados obtidos na pesquisa de campo identificamos que o conceito de talento gira em torno de duas definições principais.

A primeira definição é sobre a **abrangência do programa**. Quantos funcionários devem fazer parte do programa? A discussão de abrangência é a discussão de se escolher entre um conceito inclusivo, onde todos podem fazer parte, ou exclusivo, no qual apenas um grupo selecionado tem acesso as práticas (Freitag & Fischer, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers et al., 2013). Os resultados da pesquisa de campo indicaram haver uma tendência de as organizações estudadas adotarem uma visão inclusiva do programa de gestão de talentos no que diz respeito ao acesso ao programa. O que foi verificado com o aprofundamento do estudo de caso é que as empresas adotam uma visão inclusiva no acesso ao programa de gestão de talentos, mas que no desenvolver do programa quando chega o momento de alocar quais funcionários terão acesso a quais benefícios ou recompensas as empresas adotam um conceito exclusivo, limitando o acesso aos funcionários mais bem avaliados em um *ranking*. Essa aparente dualidade de conceitos ou sistema híbrido já foi verificado em outros estudos e atendem as organizações no quesito diferenciação dos funcionários sem cair no tema controverso de assumir que um grupo de funcionários é mais valioso que outro (Stahl et al., 2012).

A segunda definição se refere à expectativa de **prazo** do programa de gestão de talentos. Quando se discute o prazo está se discutindo se o conceito talento é potencial (*input*) (Gallardo-Gallardo et al., 2013) ou se talento é desempenho (*output*) (Huselid et al., 2005). As organizações estudadas, (Organizações 2, 3 e 4) que adotam um conceito de que o talento é o potencial do profissional no futuro trazer bons resultados e contribuir para o desempenho da organização, têm uma visão de longo prazo. Nesses casos as práticas se voltam para ações de treinamento e desenvolvimento e formação de um *pool* de talentos. Como exemplo dessa visão de longo prazo a gestora do RH da Organização 4 relatou: “Gestão de talentos é um processo estratégico, ele não é um processo de curto prazo, ele é um processo de longo prazo” A organização estudada (Organização 1) que adota um conceito de que o talento está relacionado ao desempenho do profissional tem uma visão do programa de mais curto prazo. Nesses casos as práticas de gestão de talentos serão mais voltadas a recompensas e bônus e também a um recrutamento de profissionais com histórico comprovado de ‘alto desempenho’. O comentário da gestora do RH da Organização 1 ilustra essa posição: “a gente sempre fala que precisa diferenciar a performance, essa é uma outra premissa nossa da área de gestão de talentos, é a premissa global”.

Dentre as demais definições de talento (inato *versus* adquirido, sujeito *versus* objeto e transferível *versus* dependente do contexto) vale ressaltar a importância indicada pela gestora de RH da Organização 2 ao contexto cultural e região. Segundo a gestora relatou, conhecer o contexto cultural do país e da organização faz parte dos critérios de seleção para vagas de direção. “por isso que cada líder de business regional é sempre da nacionalidade da região”. Contudo, segundo relato da gestora de RH da Organização 4 a capacidade de transferir um talento de um negócio para o outro, muitas vezes levando o profissional a mudar de região, é parte importante da gestão de talentos e a organização faz da possibilidade de transferência de uma unidade para a outra dentro do grupo um atrativo de carreira.

O que se observa, nesse caso das organizações entrevistadas, é que não é possível afirmar que uma definição seja melhor do que a outra. Cada caso deve ser avaliado.

No segundo objetivo específico deste estudo foram analisadas as práticas de gestão de talentos nas empresas. Uma vez entendido o conceito que as organizações estudadas adotam, o foco foi entender como elas desdobram esse conceito nas práticas de gestão de talentos. Entre todas as práticas que foram apresentadas pelos entrevistados, as práticas de planejamento sucessório e formação de *pool* de talentos foram associadas ao programa de gestão de talentos. Com exceção da Organização 3, que recém implantou seu programa de talentos, as demais organizações demonstraram uma preocupação com a elaboração de um plano sucessório e uma das principais “entregas” do programa de gestão de talentos é o mapeamento de alguns sucessores para as posições críticas da organização. Essas práticas se alinham com a quarta corrente de gestão de talentos que defende a gestão das posições que gerem vantagem competitiva para o organização, ou seja gestão de talentos para as posições críticas e não para todas as posições da empresa (Boudreau & Ramstad, 2005; Lewis & Heckman, 2006). Também foram relatadas práticas que visavam a formação de bolsões (*pool*) de talentos para suprir uma demanda específica da organização. Nas Organizações 1 e 4 a prática de formação de bolsões de talentos estava muito relacionada aos programas de *trainees* da organização.

Para as Organizações 2 e 4 com conceito inclusivo de talento e foco no potencial foram relatadas práticas consistentes de treinamento e desenvolvimento, o que mostra uma coerência dos conceitos adotados com as práticas. No caso da Organização 1 que adota um conceito com foco no resultado (*ranking* forçado de profissionais) as práticas de distribuição de bônus

se mostraram coerente ao reservar um bônus maior aqueles profissionais melhores classificados e além do bônus, dependendo da classificação, o profissional tem direito a uma correção do seu salário (*merit increase*).

O foco maior das práticas de gestão de talentos das organizações pesquisadas concentrou-se no planejamento sucessório, formação de *pool* e treinamento e desenvolvimento sendo que as práticas de atração foram pouco evidenciadas. No caso das empresas estudadas as práticas de atração devem ser consideradas como uma oportunidade de aprimoramento, desenvolvendo ações que por exemplo busquem melhorar o *employer branding* da organização perante os talentos externo que são alvo.

O terceiro objetivo específico do trabalho que analisou o processo de implantação das práticas de gestão de talentos, seus desafios, resultados e tendências trouxe que para as quatro organizações estudadas o gestor de linha é o principal responsável pela implantação e adoção das práticas de gestão de talentos. O RH das organizações pesquisadas foram unânimes em afirmar que o gestor que está no dia a dia da operação liderando e interagindo com o profissional é o principal responsável pela implantação do programa. O RH é quem idealiza e formata as práticas e o gestor é quem as implanta, resultado que corrobora a literatura sobre o tema (Sikora & Ferris, 2014). Justamente por o gestor ter um papel fundamental que quando perguntado sobre as dificuldades enfrentadas na implantação foi relatado em algumas organizações (Organizações 1 e 4) a dificuldade do gestor para utilizar corretamente todas as ferramentas disponibilizadas pelo RH. Do outro lado foi relatado por um gestor técnico que o RH precisa conhecer as pessoas e estar mais próximos dos funcionários, não basta apenas criar normas e procedimentos, precisa entender os que as pessoas desejam.

Outro ponto que chamou a atenção foi a importância de se ter na organização uma cultura que valorize e favoreça as práticas de gestão de talentos. Os resultados indicaram, por exemplo, dificuldade dos gestores em avaliarem suas equipes e darem *feed-back* (Organização 1) e no extremo oposto o apoio e entusiasmo do CEO com as práticas de gestão de talentos faz com que toda a empresa valorize e utilize as práticas.

Verificou-se também o uso cada vez mais frequente de sistemas de informação para a gestão do programa de talentos. Com exceção da Organização 3 as demais organizações estudadas já utilizam um sistema de informação na intranet da empresa para a gestão do programa de talentos. Nas Organizações 1 e 2 foi relatado pelos gestores técnicos algumas dificuldades no

uso do sistema e emergiu da conversa uma sugestão de melhoria que seria a simplificação dos sistemas com menor número de telas e itens a preencher. Um ponto que chamou a atenção foi o relato da Organização 2 e Organização 4 que estão organizando o sistema de informação para se parecer com uma rede social.

O presente estudo por ter uma metodologia abordagem qualitativa permitiu uma coleta de dados de campo rica em detalhes e oportunidades para aprofundamento. Nesta dissertação a atenção foi dada as práticas de gestão de talentos como um todo.

Durante o estudo, ao abordar a questão da implantação das práticas de gestão de talentos surgiram diversos comentários sobre a importância do gestor para o sucesso da implantação das práticas. A influência do gestor já foi abordada por diferentes óticas: relacionando a intenção de *turnover* com o papel de liderança do gestor (Dejoux & Thevenet, 2012) e também a influência do gestor sobre a implantação e efetividade das práticas de RH (Mitchell et al., 2013; Sikora & Ferris, 2014). Recomenda-se estudos que aprofundem o entendimento sobre a influência dos gestores na implantação das práticas de RH, em especial das práticas de gestão de talentos.

Como já exposto em Freitag e Fischer (2013) a abordagem das práticas de gestão de talentos concentra-se na discussão do conceito inclusivo e exclusivo. Neste estudo verificou-se por meio da fala dos entrevistados que algumas organizações adotam uma definição inclusiva no que tange o acesso às práticas de gestão de talentos, mas a seguir aplicam uma lógica exclusiva para a distribuição dos benefícios, através da elaboração de ranking de funcionários. Recomenda-se estudos que aprofundem o entendimento desses sistemas híbridos inclusivo e exclusivo e verifiquem se essa combinação se repete em outras organizações (Stahl, Björkman, & Farndale, 2012).

Outro ponto que chamou a atenção no estudo foram as inúmeras menções relacionando às práticas de gestão de talentos com o planejamento sucessório. Algumas empresas mencionaram utilizar a prática de formar bolsões de talentos para garantir o “abastecimento” de recursos para as posições superiores. Outras empresas comentaram fazer uso de um planejamento sucessório mais focado nas posições críticas da empresa. Como visto no referencial teórico se as práticas de gestão de talentos apenas replicam as práticas de planejamento de mão de obra ou planejamento sucessório não há evolução do tema. As organizações estariam apenas repetindo as práticas já estudadas e utilizadas e dando um novo nome para elas: “gestão de talentos” (Lewis & Heckman, 2006). Recomenda-se que estudos

futuros aprofundem a discussão e entendimento das práticas de gestão de talentos nas organizações e verifique o quanto as práticas de gestão de talentos são práticas incrementais as práticas já estabelecidas pelo RH ou se estamos apenas falando de “vinho novo em odres velhos” (Chuai et al., 2008).

Por fim um último ponto que poderia ser objeto de novos estudos e aprofundamento acadêmico são os indicadores de performance relacionados as práticas de RH. Quando perguntado aos gestores de RH como eles mediam a eficiência das práticas de gestão de talentos utilizadas, as respostas foram vagas e nenhuma organização apresentou um conjunto de indicadores que serviam para o controle e gestão dessas práticas. O que se notou foi a existência de pesquisa de clima organização em algumas organizações, alguns indicadores de contratações fechadas com recursos internos versus recursos externos e em uma organização havia a prática de fazer uma entrevista de desligamento para entender melhor os motivos de saída do funcionário. Recomenda-se pesquisas que investiguem e aprofundem o estudo de indicadores de performance que meçam a eficiências das práticas de gestão de talentos e auxiliam na gestão e melhoria dos programas (Boudreau & Ramstad, 2005).

Ao final de cada entrevista, a última pergunta do roteiro de entrevista era sobre as tendências das práticas de gestão de talentos. Na Organização 2 não foi relatada, durante as entrevistas, nenhuma tendência ou evolução do programa. Na Organização 3 que recém implantou o programa o momento é de garantir a boa implantação e por essa razão as entrevistas não trouxeram tendências. Já nas Organizações 1 e 4 que apresentam um programa de gestão de talentos mais maduro as respostas das gestoras de RH indicaram duas interessantes tendências.

Primeira tendência: a necessidade de **simplificação dos programas de talentos**. Com o passar dos anos os programas foram acrescentando diferentes ferramentas de avaliação de desempenho, análise de perfil pessoal, matriz de potencial, etc. Contudo não houve uma análise e revisão dos programas como um todo para verificar se todas essas ferramentas eram necessárias, se não havia sobreposição de informação e uma crítica a real utilidade de todas essas ferramentas. Por essa razão a tendência indicada pela gestora de RH da Organização 1 foi a simplificação dos programas. No entender da entrevistada o momento é de olhar o programa de talento com uma visão mais macro e buscar torná-lo mais simples, funcional e fácil de usar. “eu acho que simplificação é a tendência, e deveria ser, acho que (RH) não só na Organização 1, mas em todas empresas, deveriam pensar um pouco mais sobre isso, como eu facilito a vida do gestor, por que quem executa, no final das contas, é ele”.

A segunda tendência apontada pela gestora do RH da Organização 4 foi um questionamento sobre a **individualidade dos programas de gestão de talento** que tratam especificamente do profissional. Segundo os relatos da entrevistada em um mundo cada vez mais conectado onde existem várias possibilidades de trabalho colaborativo, em grupos sejam presenciais ou via internet, a gestão de talentos deveria, de alguma forma, também olhar para esse trabalho colaborativo e coletivo que gera resultados e vantagem competitiva para as empresas e sair de uma visão centrada no indivíduo.

A gente está em um mundo cada vez mais colaborativo, dependente, conectado onde cada um tem um pedaço e a construção coletiva é o que faz a performance, mas a gente continua falando em avaliações individuais e de potencial o individual. A gente vai precisar equacionar, acho que tem seu mundo, vai ter que equacionar. Qual é o potencial hoje? Provavelmente está distribuído nas redes (Gestora do RH - Organização 4).

5.1 Contribuições do Estudo e Limitações

Este estudo com sua abordagem qualitativa por meio de uma coleta de dados primários vem contribuir com entendimento do conceito de talento utilizado nas organizações (Cappelli & Keller, 2014; Collings & Mellahi, 2013; Eesley & Roberts, 2012; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers et al., 2013) e também soma-se aos estudos recentes que indicam a importância do gestor na implantação das práticas de gestão de talentos (Mitchell et al., 2013; Sikora & Ferris, 2014).

Aos gestores de RH e gestores técnicos este estudo serve como referencial para o entendimento das diferenças entre os conceitos de talentos, desenhos das práticas de gestão de talentos e os desafios de sua implantação. Com exemplos reais de quatro organizações de grande porte este estudo espera contribuir com os profissionais de mercado ilustrando os desafios vividos por essas organizações e como os programas de gestão de talentos evoluíram nessas empresas.

Este estudo, pela metodologia qualitativa adotada não permite generalizações ou extrapolação dos resultados, o que se busca com esse tipo de metodologia é estabelecer relações de plausibilidade e significância (Marshall & Rossman, 1999). Os achados desse estudo fazem sentido no contexto das organizações pesquisadas e não podem ser generalizados para outras organizações. Além disso, os resultados refletem a visão dos

entrevistados em cada organização, considerando-se uma limitação o número de entrevistas realizadas. Um trabalho qualitativo como este que contou com dados oriundos de entrevistas, documentos internos das organizações, documentos de acesso público sobre as organizações e a observação direta dos locais de trabalho possui uma riqueza de detalhes, mas limita a comparação dos resultados deste estudo devido às especificidades do contexto.

REFERÊNCIAS²

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: current theories and future research directions. *Journal of World Business, 49*, 173-179.
- Anfara, V. A., Brown, K. M., & Mangione, T. L. (2002). Qualitative analysis on stage: making the research process more public. *Educational Researcher, 31*(7), 28-38.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10a ed.). New York: Kogan Page.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. (v. 69). Paris: Presses Universitaires de France.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.
- Bastos, A. V. B., & Galvão-Martins, A. H. C. (1990). O que pode fazer o psicólogo organizacional. *Psicologia: Ciência e Profissão, 10*(1), 10-18.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study. *The Qualitative Report, 13*(4), 544-559.
- Belluzzo, L. (2006). As transformações da economia capitalista no pós-guerra e a origem dos desequilíbrios globais. *Política Econômica em Foco, 7*, 24-41. Recuperado em 29 de agosto de 2014, de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&BTNG=Search&q=intitle:As+transformações+da+economia+capitalista+no+pós-guerra+e+a+origem+dos+desequi+líbrios+g+lobais#0>.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management, 52*(2), 195-214.
- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Em Tese, 2*(3), 68-80. Recuperado em 12 de outubro de 2014, de http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf \n<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Aprendendo+a+entrevistar+:+como+fazer+entrevistas+em+Ciências+So+ciais#0>.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management, 44*(2), 129-136.
- Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations, 56*(4), 578-593.

² De acordo com o estilo APA - *American Psychological Association*

- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(1), 63-109.
- Brasil - Fatos e Dados. *Um olhar analítico sobre o Brasil*. (2014). Recuperado em 21 de agosto de 2014, de <http://brasilfatosedados.wordpress.com/2010/09/09/desemprego-evo-lucao1986-2010-2/>.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Budhwar, P. (2012). Management of human resources in foreign firms operating in India: the role of HR in country-specific headquarters. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2514-2531.
- Cappelli, P. (2008a). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86, 74-81, 133.
- Cappelli, P. (2008b). Talent on demand: managing talent in the age of uncertainty. *Harvard Business School Press Books*, 39, 1.
- Cappelli, P. (2009). A supply chain approach to workforce planning. *Organizational Dynamics*, 38(1), 8-15.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent management: conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.
- Carrig, K. (1997). Reshaping human resources for the next century - Lessons From A High Flying Airline. *Human Resource Management*, 36(2), 277-289.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talents. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2013). Commentary on: “Talent - innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management.” *Human Resource Management Review*, 23(4), 322-325.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Costa, A. M. P. dos S. (2013). *Estudo sobre a aplicação das ferramentas de marketing na atração de talentos em gestão de pessoas*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2a ed.). New York: Sage Publications.
- De Vos, A., & Dries, N. (2013) Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- Dejoux, C., & Thevenet, M. (2012). *Talent management. Chemical senses* (v. 39). Paris: Dunod.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Office*, 39(4), 802-835.
- Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267-271.
- Dutra, J. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Eesley, C. E., & Roberts, E. B. (2012). Are you experienced or are you talented?: when does innate talent versus experience explain entrepreneurial performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 207-219.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. *Acad Manage Rev.* 14(4), 532-550
- Fagundes, J. (2001). Política industrial e de defesa da concorrência no Japão. *Revista do IBRAC*, 19.
- Fernández-Aráoz, C. (2014). *It's not the how or the what but the who: succeed by surrounding yourself with the best*. Boston: Harvard Business Press.
- Festing, M. (2012). Strategic human resource management in Germany: evidence of convergence to the U.S. model, the European model, or a distinctive national model? *Academy of Management Perspectives*, 26, 37-54.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Fill, C., & Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*, 38(1), 43-50.
- Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *As Pessoas na Organização*, 11, 11-34.

- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. (2010). *Delphi RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*.
- Fonseca, D. R. da, Meneses, P. P. M., & Silva Filho, A. I. da. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475.
- Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). Talent management: trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27, 33-42.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Freitag, B. B. (2012). Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Freitag, B. B., & Fischer, A. L. (2013). Talentos em Gestão e Gestão de Talentos : análise da Literatura Acadêmica e de Práticas. XVI SEMEAD - Seminários Em Administração. São Paulo.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: a research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Gois, P. H., Bolzan, L. M., Deus, E. S., Scheffer, A. B. Z. B. (2014). Afinal, ‘quem são os talentos da organização?’ Uma análise do discurso sobre a ‘gestão de talentos’ na literatura acadêmica e na mídia de negócios de gestão de pessoas . In *Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD*. Rio de Janeiro, RJ.
- Goldenberg, M. (2004). A arte de pesquisar - Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Recuperado em 20 de setembro de 2014, de <http://www.ufjf.br/labesc/files/2012/03/A-Arte-de-Pesquisar-Mirian-Goldenberg.pdf>.
- Guerra, J. H. L. (2010). Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. In *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (pp. 1-13). São Carlos, SP.
- Guias as melhores empresas para você trabalhar - 2010*. Revista Você S/A. Recuperado em 12 de novembro de 2014 de <http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-para-voce-trabalhar/>.
- Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*, 4(May), 10-13.

- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41, 126-142.
- Huselid, M. A. (1993). Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity. In *Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). “A players” or “a positions”? The strategic logic of workforce management “a players” or “a positions”? *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Iles, P. (2013). Commentary on “The meaning of ‘talent’ in the world of work.” *Human Resource Management Review*, 23(4), 301-304.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2013). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-89.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A.-L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1169-1180.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282-292.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41(3), 183-193.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: a failing grade after 30 years? *Academy of Management Perspectives*, 26, 12-36.
- Kramar, R., & Parry, E. (2014). Strategic human resource management in the Asia Pacific region : similarities and differences ?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(4), 400-419.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35.

- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 157-174.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia científica* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., & Rigsbee, C. M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23(4), 366-377.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009) Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in north america: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159.
- Levenson, A. (2012). Talent management: challenges of building cross-functional capability in high-performance work systems environments. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 187-204.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Liang, X., Marler, J., & Cui, Z. (2012). Strategic Human Resource Management in China: East meets West. *The Academy of Management Perspectives*, 26, 55-70. Recuperado em 21 de outubro de 2014, de <http://amp.aom.org/content/26/2/55.short>.
- Lins, L. M., Salerno, M. S., Araújo, B. C., Gomes, L. A. V., Nascimento, P. A. M. M., & Toledo, D. (2014). Escassez de engenheiros no Brasil? Uma proposta de sistematização do debate. *Novos Estudos*, 98, 43-67.
- ManpowerGroup. (2014). *A escassez de talentos continua* (pp. 1-16). São Paulo. Recuperado em 28 de agosto de 2014, de <http://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2014/07/Escassez-de-Talentos.pdf>.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing quality research* (3a. ed.). New York: Sage Publications.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

- Martins, G. D. A., Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.
- Mozzato, A., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Nordenflycht, A. V. O. N. (2010). What is a professional service firm? *Knowledge-Intensive Firms*, 35(1), 155-174.
- Penrose, E. (1959). *Theory of the growth of the firm*. (pp. 1-27, 58-77). Oxford: Oxford University Press.
- Perrin, T. (2014). *Towers Perrin 2004 european talent survey: reconnecting with employees: attracting, retaining, and engaging your workforce*. Research Report: London, UK.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage; creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Powell, M., Durose, J., Duberley, J., Exworthy, M., Fewtrell, C., & Moss, P. (2012). *Talent management in the NHS managerial workforce*. National Institute for Health Research, Final report (January 2012), 1-216. Recuperado em 12 de agosto de 2014, de http://www.nets.nihr.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0020/64541/FR-08-1808-247.pdf.
- Powell, M., Durose, J., Duberley, J., Exworthy, M., Fewtrell, C., & Moss, P. (2012). *Talent management in the NHS managerial workforce*. National Institute for Health Research, Final repo (January 2012), 1-216.
- Sarsur, A. M., Pedrosa, R. R., & Sant'anna, A. de S. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: *Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. Anais...* pp. 1-17.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1988). Linking remuneration practices to innovation as a competitive strategy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), 6-21.
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281.
- Society for Human Resource Management - SHRM. (2013). *SHRM: workplace forecast - The top workplace trends according to HR professionals*. Recuperado em 12 de setembro de 2014, de http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/13-0146%20workplace_forecast_full_fnl.pdf.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42. Recuperado em 25 de novembro de 2014, de <http://epub.wu.ac.at/3616/1/globaltalent.pdf>.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29, 713-740.
- Su, Z.-X., & Wright, P. M. (2012). The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2065-2086.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Teixeira, R. de F., & Pacheco, M. E. C. (2005). Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração. A quebra dos paradigmas científicos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 12(1), 55-68.
- Telles, R. (2001). A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração da USP - RAUSP*, 36(4), 64-72.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management: “infancy or adolescence?” *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1744-1761.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23, 326-336.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013c). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55-61.

- Ulrich, D., & Younger, J. O. N. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Vance, C. M., Chow, I. H. S., Paik, Y., & Shin, K.-Y. (2013). Analysis of Korean expatriate congruence with Chinese labor perceptions on training method importance: implications for global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 985-1005.
- Web of Science. *Base de dados inserida no portal ISI Web of Knowledge*. Recuperado em 26 de dezembro de 2014, de http://apps.webofknowledge.com/CitationReport.do?product=UA&search_mode=CitationReport&SID=3Fw3OE5ZaDP4JdkHmma&page=1&cr_pqid=17&...
- Wright, P. M. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed., pp. 23-43; 93-121). Porto Alegre: Bookman.
- Zheng, C. (2012). Critiques and extension of strategic international human resource management framework for dragon multinationals. *Asia Pacific Business Review*, 19(1), 1-15.
- Zhou, Y., Liu, X.-Y., & Hong, Y. (2012). When Western HRM constructs meet Chinese contexts: validating the pluralistic structures of human resource management systems in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 3983-4008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Lista 20 artigos mais citados em gestão de recursos humanos (GRH)

#	Artigo
1	Kaifeng, J., Lepak, D. P., Jia, H., Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms. <i>Academy of Management Journal</i> , 55(6), 1264-1294.
2	Kaifeng, J., Lepak, D. P., Han, K.; Hong, Y., Kim, A., Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. <i>Human Resource Management Review</i> , 22(2), 73-85.
3	Buller, P. F., McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: sharpening line of sight. <i>Human Resource Management Review</i> , 22(1), 43-56.
4	Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 24(2), 330-351.
5	Zhong-Xing, S., Wright, P. M. (2012). The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 23(10), 2065-2086.
6	Kaufman, B. E. (2012). Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years?. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 26(2), 12-36.
7	Zhang, L., Wang, H., Cao, X., Wang, X., Zhao, K. (2012). Knowledge management component in managing human resources for enterprises. <i>Information Technology & Management</i> , 13(4), 341-349.
8	Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: a look to the future. <i>Personnel Psychology</i> , 66(4), 805-824.
9	Messersmith, J. G., Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. <i>International Small Business Journal</i> , 31(2), 115-136.
10	Kaifeng, J., Riki, T., Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. <i>Journal of Management Studies</i> , 50(8), 1448-1480.
11	Wagner, M. (2013). "Green" human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?. <i>Journal of Business Ethics</i> , 114(3), 443-456.
12	Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 26(2), 6-11.
13	Budhwar, P. (2012). Management of human resources in foreign firms operating in India: the role of HR in country-specific headquarters. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 23(12), 2514-2531.
14	Zhou, Y., Liu, X., Hong, Y. (2012). When Western HRM constructs meet Chinese contexts: validating the pluralistic structures of human resource management systems in China. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 23(19), 3983-4008.

continua

continuação

#	Artigo
15	Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Rigsbee, C. M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 366-377.
16	Antonioli, D., Mancinelli, S., Mazzanti, M. (2013). Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies. <i>Research Policy</i> , 42(4), 975-988.
17	Hoch, J. E., Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. <i>Human Resource Management Review</i> , 23(1), 114-125.
18	Zhou, Y., Hong, Y., Liu, J. (2013). Internal Commitment or External Collaboration? The Impact of Human Resource Management Systems on Firm Innovation and Performance. <i>Human Resource Management</i> , 52(2), 263-288.
19	Mascarenhas, A. O., Barbosa, A. C. Q. (2013). Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. <i>Revista de Administração de Empresas</i> , 53(1), 35-45.
20	Bae, J. (2012). Self-fulfilling processes at a global level: The evolution of human resource management practices in Korea, 1987-2007. <i>Management Learning</i> , 43(5), 579-607.

* Artigos em cinza foram lidos integralmente

Fonte: Resultado da revisão da literatura utilizando a base *Web of Science*. Elaborada pelo próprio autor

APÊNDICE B - Lista 20 artigos mais citados em gestão estratégica de recursos humanos (GERH)

#	Artigo
1	Kaufman, B.E. (2012). Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years?. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 26(2), 12-36.
2	Jiang, K., Takeuchi, R., Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. <i>Journal of Management Studies</i> , 50(8), 1448-1480.
3	Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 26(2), 6-11.
4	Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Rigsbee, C. M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 366-377.
5	Gannon, J. M., Doherty, L., Roper, A. (2012). The role of strategic groups in understanding strategic human resource management. <i>Personnel Review</i> , 41(4), 513-546.
6	Zheng, C. (2013) Critiques and extension of strategic international human resource management framework for dragon multinationals. <i>Asia Pacific Business Review</i> , 19(1), 1-15.
7	Liang, X., Marler, J. H., Cui, Z. (2012). Strategic human resource management in China: east meets west. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 26(2), 55-70.
8	Sikora, D. M., Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. <i>Human Resource Management Review</i> , 24(3), 271-281.
9	Sablok, G., Bartram, T., Stanton, P., Burgess, J., McDonnell, A. (2013). The impact of union presence and strategic human resource management on employee voice in multinational enterprises in Australia. <i>Journal of Industrial Relations</i> , 55(4), 621-639.
10	Kim, Y., Hwang, Y. (2012). Strategic human resources management for dental clinics in South Korea. <i>Journal of Management & Organization</i> , 18(5), 728-741.
11	Festing, M. (2012). Strategic human resource management in Germany: evidence of convergence to the U.S. model, the European model, or a distinctive national model?. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 26(2), 37-54.
12	Merlot, E. S., De Cieri, H. (2012). The challenges of the 2004 Indian Ocean tsunami for strategic international human resource management in multinational nonprofit enterprises. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 23(7), 1303-1319.
13	Kramar, R., Parry, E. (2014). Strategic human resource management in the Asia Pacific region: similarities and differences?. <i>Asia Pacific journal of Human Resources</i> , 52(4), 400-419.
14	Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 25(8), 1069-1089.
15	Jackson, S. E., Schuler, Ra. S., Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. <i>Academy of Management Annals</i> , 8(1), 1-56.

continua

#	Artigo
16	Kim, S., 박지성; 박미혜. (2014). Strategic human resource management of korean companies: with a focus on building organizational capabilities. <i>Korean Journal of Management</i> , 22(1), 145-174.
17	김소형. (2014). The role of top management team in learning organization - strategic human resource management for the aviation service industry competitiveness. <i>Journal of the Aviation Management Society of Korea</i> , 12(2), 3-22.
18	Fonseca, D. R., M, P. P. M., Silva Filho, A. I., Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. <i>Revista de Administração Pública</i> , 47(6), 1451-1475.
19	Mitchell, R., Obeidat, S., Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices. <i>Human Resource Management</i> , 52(6), 899-921.
20	Molineux, J. (2013). Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management - a longitudinal case study. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 24(8), 1588-1612.

* Artigos em cinza foram lidos integralmente

Fonte: Resultado da revisão da literatura utilizando a base *Web of Science*. Elaborada pelo próprio autor

APÊNDICE C - Lista 20 artigos mais citados em gestão de talentos (GT)

#	Artigo
1	Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. (2012). Talent management decision making. <i>Management Decision</i> , 50(5), 925-941.
2	Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. <i>MIT Sloan Management Review</i> , 53(2), 25.
3	Beaverstock, J. V., Hall, S. (2012). Competing for talent: global mobility, immigration and the City of London's labour market. <i>Cambridge Journal of Regions Economy and Society</i> , 5(2), 271-287.
4	Franck, E., Nueesch, S. (2012). Talent and/or popularity: what does it take to be a superstar?. <i>Economic Inquiry</i> , 50(1), 202-216.
5	Garavan, T. N. (2012). Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 23(12), 2428-2449.
6	Hoglund, M. (2012) Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. <i>Personnel Review</i> , 41(42036), 126-142.
7	Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: a research agenda. <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 341-353.
8	Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. <i>Human Resource Management</i> , 52(2), 195-214.
9	Joyce, W., Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. <i>Organizational Dynamics</i> , 41(3), 183-193.
10	Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work?. <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 290-300.
11	Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach. <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 326-336.
12	Skuzza, A., Scullion, H., McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 24(3), 453-470.
13	Eesley, C. E., Roberts, E. B. (2012). Are you experienced or are you talented?: when does innate talent versus experience explain entrepreneurial performance?. <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i> , 6(3), 207-219.
14	Festing, M., Schaefer, L., Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 24(9), 1872-1893.
15	Huang, J., Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: the notion of rhetorical obfuscation. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 23(17), 3673-3691.

continua

#	Artigo
16	Meyers, M. C., van Woerkom, M., Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 305-321.
17	Sparrow, P., Farndale, E., Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 24(9), 1777-1798.
18	Shi, Y., Handfield, R. (2012). Talent management issues for multinational logistics companies in China: observations from the field. <i>International Journal of Logistics-Research and Applications</i> , 15 (3), 163-179.
19	Minbaeva, D., Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 24(9), 1762-1776.
20	Valverde, M., Scullion, H., Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organizations. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 24(9), 1832-1852.

* Artigos em cinza foram lidos integralmente

Fonte: Resultado da revisão da literatura utilizando a base *Web of Science*. Elaborada pelo próprio autor

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista – Gestor RH

Antes de iniciar a entrevista:

- Certificar que o entrevistado recebeu, leu e concorda com a “carta de consentimento do entrevistado em participar do estudo”.
- Pedir autorização para gravar a entrevista.
- Confirmar o tempo disponível para a entrevista com o entrevistado.

Durante a entrevista:

- Iniciar obtendo os dados do entrevistado: Nome Completo, telefone, email, cargo que ocupa na empresa, data de entrada na empresa, principais responsabilidades.
- Abordar as questões abaixo:

Questão	Pergunta	Base Teórica
Dados da empresa		
D1	Quantos funcionários a empresa tem no Brasil?	
D2	Qual o faturamento anual da empresa	
D3	Qual a estratégia das empresas para os próximos anos	
D4	Como essa estratégia influencia nas decisões do RH	
D5	De que forma o RH participa das decisões estratégicas da empresa	
CONCEITO - Como identificar o talento		
Q1	Existe na empresa um programa formal de gestão de talentos?	
	Há quanto tempo existe o programa de gestão de talentos	
Q2	Como a empresa identifica quem é um talento?	
Q3	A empresa entende que o talento pode ser desenvolvido com treinamentos e cursos ou que é uma habilidade inata do profissional	Inato vs. Adquirido (Meyers et al., 2013)
Q4	Profissional talentoso é aquele que desempenha bem todas as tarefas que lhe são designadas ou talentos é aquele que desempenha bem um certo tipo de atividades devido a características específicas que ele tem?	Sujeito vs. Objeto (Gallardo-Gallardo et al., 2013)
Q5	Todos os funcionários da empresa podem participar dos programas para talentos? Ou apenas um grupo selecionado tem acesso às práticas de gestão de talentos? Se sim, quais os critérios para fazer parte desse grupo?	Inclusivo vs. Exclusivo (Gallardo-Gallardo et al., 2013)

continua

continuação

Questão	Pergunta	Base Teórica
Dados da empresa		
Q6	Talento é medido pelas qualidades e experiências do profissional ou é medido pelos resultados obtidos, seu desempenho?	<i>Input vs. Output</i> (Gallardo-Gallardo et al., 2013) Huselid et al., 2005)
Q7	Um profissional talentoso sempre terá um desempenho acima da média ou sua atuação depende do contexto onde está inserido?	Transferível ou dependente do contexto (Meyers et al., 2013)
CONCEITO - Como identificar o talento		
Q8	Descreva como é o programa de gestão dos talentos na empresa? Qual o critério para selecionar os funcionários que tem direito a essas práticas?	
Q9	Todos profissionais têm acesso as práticas e elas são iguais para todos?	Primeira corrente (Lewis & Heckman, 2006)
Q10	A empresa define grupos e funções nas quais precisa ter profissionais talentos e define práticas específicas para esses bolsões?	Segunda corrente (Lewis & Heckman, 2006)
Q11	Qual a relação entre o programa de gestão de talentos e o desempenho dos funcionários?	Terceira corrente (Lewis & Heckman, 2006)
Q12	As práticas de gestão de talentos são destinadas aos profissionais que contribuem para gerar vantagem competitiva Quais práticas de RH estão relacionadas ao programa de gestão de talentos?	Quarta corrente (Lewis & Heckman, 2006; Martín-Alcázar et al., 2005)
Q13	Quais são as práticas relativas a atração/recrutamento de talentos	(Armstrong, 2006)
Q14	Quais são as práticas relativas a retenção/turnover de talentos	(Armstrong, 2006)
Q15	Quais são as práticas relativas a motivação de talentos	(Armstrong, 2006)
Q16	Quais são as práticas relativas a treinamento e desenvolvimento de talentos	(Armstrong, 2006)
Q17	Quais são as práticas relativas ao planejamento sucessório de talentos	(Armstrong, 2006)
IMPLANTAÇÃO – Dificuldades e restrições a implantação		
Q18	Como foi o processo de implantação do programa de gestão de talentos? Quais as motivações para sua criação, as etapas e envolvidos?	
Q19	Quais as dificuldades encontradas ao se implantar o programa de gestão de talentos?	
Q20	Que fatores influenciaram a implantação do programa de gestão de talentos? (Ex: cultura, clima, política interna, estrutura organizacional, práticas existentes de gestão de pessoas etc)	

continua

Questão	Pergunta	Base Teórica
IMPLANTAÇÃO – Dificuldades e restrições a implantação		
Q21	O programa de gestão de talentos está em sua primeira versão? Ou já sofreu melhorias? Se sim, quais foram as melhorias e o que motivou a fazê-las?	
Q22	O Programa de gestão de talentos segue um padrão global da empresa ? Ou ele foi desenhado para as necessidades dos funcionários no Brasil?	
Q23	As práticas atuais atendem as necessidades da gestão de talentos? O que você alteraria nas práticas atuais? Por que?	
Q24	O Departamento de RH é livre para propor e criar as práticas de gestão de talentos? Existem restrições para se implantar novas práticas? Quais?	
Q25	Na sua opinião quem é o principal responsável pelo sucesso na implantação das práticas de gestão de talentos? Por que?	
Resultados e Tendências		
Q26	Como é avaliada a efetividade do programa de gestão de talentos? Pela intenção de sair da empresa? Pela performance do funcionário? Pela satisfação com o emprego? Pela percepção do senso de justiça?	
Q27	Na sua opinião quem é o principal responsável pelo sucesso na implantação das práticas de gestão de talentos? Por que?	
Q28	Quais os resultados obtidos com o programa de gestão de talentos?	
Q29	Quais são as tendências das práticas de gestão de talentos para os próximos anos?	

APÊNDICE E - Roteiro de entrevista – Gestor Técnico

Antes de iniciar a entrevista:

- Certificar que o entrevistado recebeu, leu e concorda com a “carta de consentimento do entrevistado em participar do estudo”.
- Pedir autorização para gravar a entrevista.
- Confirmar o tempo disponível para a entrevista com o entrevistado.

Durante a entrevista:

- Iniciar obtendo os dados do entrevistado: Nome Completo, telefone, email, cargo que ocupa na empresa, data de entrada na empresa, principais responsabilidades.
- Abordar as questões abaixo:

Questão	Pergunta	Base Teórica
Dados da empresa (opcional)		
D1	Quantos funcionários a empresa tem no Brasil?	
D2	Qual a estratégia da empresa para os próximos anos	
D3	Como essa estratégia influencia as decisões do RH	
D4	De que forma o RH participa das decisões estratégicas da empresa	
O Conceito e as práticas de gestão dos talentos		
Q1	Existe na empresa algum programa ou prática de RH direcionado a um público específico que apresenta desempenho superior? (exemplo: líderes, high performance, talentos, etc?)	
Q2	Existe na empresa um programa formal de gestão de talentos?	
Q3	Há quanto tempo existe o programa de gestão de talentos	
Q4	Qual o critério para selecionar os funcionários que tem direito a essas práticas?	Inclusivo vs. Exclusivo (Gallardo-Gallardo et al., 2013)
Q5	Todos profissionais têm acesso as práticas e elas são iguais para todos?	Primeira corrente (Lewis & Heckman, 2006)
Q6	A empresa define grupos e funções nas quais precisa ter profissionais talentos e define práticas específicas para esses bolsões?	Segunda corrente (Lewis & Heckman, 2006)

continua

continuação

Questão	Pergunta	Base Teórica
Q7	Qual a relação entre o programa de gestão de talentos e o desempenho dos funcionários?	Terceira corrente (Lewis & Heckman, 2006); <i>Input vs. output</i> (Gallardo-Gallardo et al., 2013) Huselid et al., 2005)
Q8	As práticas de gestão de talentos são destinadas aos profissionais que contribuem para gerar vantagem competitiva	Quarta corrente (Lewis & Heckman, 2006; Martín-Alcázar et al., 2005); Sujeito vs. Objeto (Gallardo-Gallardo et al., 2013) ; Transferível ou dependente do contexto (Meyers et al., 2013)
Q9	Quais práticas de RH estão relacionadas ao programa de gestão de talentos?	
Q10	Quais são as práticas relativas a atração/recrutamento de talentos	(Armstrong, 2006)
Q11	Quais são as práticas relativas a retenção/turnover de talentos	(Armstrong, 2006)
Q12	Quais são as práticas relativas a motivação de talentos	(Armstrong, 2006)
Q13	Quais são as práticas relativas a treinamento e desenvolvimento de talentos	(Armstrong, 2006); Inato vs. Adquirido (Meyers et al., 2013)
Q14	Quais são as práticas relativas ao planejamento sucessório de talentos	(Armstrong, 2006)
IMPLANTAÇÃO – Dificuldades e restrições a implantação		
Q15	Como foi o processo de implantação do programa de gestão de talentos? Quais as motivações para sua criação, as etapas e envolvidos?	
Q16	Quais as dificuldades encontradas ao se implantar o programa de gestão de talentos?	
Q17	Que fatores influenciaram a implantação do programa de gestão de talentos? (Ex: cultura, clima, política interna, estrutura organizacional, práticas existentes de gestão de pessoas etc)	
Q18	O programa de gestão de talentos está em sua primeira versão? Ou já sofreu melhorias? Se sim, quais foram as melhorias e o que motivou a fazê-las?	
Q19	O Programa de gestão de talentos segue um padrão global da empresa? Ou ele foi desenhado para as necessidades dos funcionários no Brasil?	
Q20	Até que ponto as práticas atuais atendem às necessidades da gestão de talentos? O que você alteraria nas práticas atuais? Por que?	

continua

conclusão

Questão	Pergunta	Base Teórica
IMPLANTAÇÃO – Dificuldades e restrições a implantação		
Q21	O Departamento de TECNICO é livre para propor e criar as práticas de gestão de talentos? Existem restrições para se implantar novas práticas? Quais?	
Q22	Na sua opinião quem é o principal responsável pelo sucesso na implantação das práticas de gestão de talentos? Por que?	
Resultados e Tendências		
Q23	Como é avaliada a efetividade do programa de gestão de talentos?	
Q24	Pela intenção de sair da empresa?	
Q25	Pela performance do funcionário?	
Q26	Pela satisfação com o emprego?	
Q27	Pela percepção do senso de justiça?	
Q28	Quais os resultados/benefícios obtidos com o programa de gestão de talentos?	
Q29	Quais são as tendências das práticas de gestão de talentos para os próximos anos?	

APÊNDICE F - Roteiro de entrevista - Talento

Antes de iniciar a entrevista:

- Certificar que o entrevistado recebeu, leu e concorda com a “carta de consentimento do entrevistado em participar do estudo”.
- Pedir autorização para gravar a entrevista.
- Confirmar o tempo disponível para a entrevista com o entrevistado.

Durante a entrevista:

- Iniciar obtendo os dados do entrevistado: Nome Completo, telefone, email, cargo que ocupa na empresa, data de entrada na empresa, principais responsabilidades.
- Abordar as questões abaixo:

Questão	Pergunta	Base Teórica
O Conceito e as práticas de gestão dos talentos		
Q2	Existe na empresa um programa formal de gestão de talentos? Voce foi comunicado que estava participando do programa?	
Q3	Há quanto tempo você faz parte do programa de talento	
Q4	Qual o critério para selecionar os funcionários que tem direito a essas práticas?	Inclusivo vs. Exclusivo (Gallardo-Gallardo et al., 2013)
Q5	Todos profissionais têm acesso as práticas e elas são iguais para todos?	Primeira corrente (Lewis & Heckman, 2006)
Q6	A empresa define grupos e funções nas quais precisa ter profissionais talentos e define práticas específicas para esses bolsões?	Segunda corrente (Lewis & Heckman, 2006)
Q7	Qual a relação entre o programa de gestão de talentos e o desempenho dos funcionários?	Terceira corrente (Lewis & Heckman, 2006) ; <i>Input vs. output</i> (Gallardo-Gallardo et al., 2013) Huselid et al., 2005)

continua

conclusão

Questão	Pergunta	Base Teórica
O Conceito e as práticas de gestão dos talentos		
Q8	As práticas de gestão de talentos são destinadas aos profissionais que contribuem para gerar vantagem competitiva	Quarta corrente (Lewis & Heckman, 2006; Martín-Alcázar et al., 2005); Sujeito vs. Objeto (Gallardo-Gallardo et al., 2013) ; Transferível ou dependente do contexto (Meyers et al., 2013)
Q9	Quais práticas de RH você identifica como sendo relacionadas ao programa de gestão de talentos?	
Q10	Quais são as práticas relativas a atração/recrutamento de talentos	(Armstrong, 2006)
Q11	Quais são as práticas relativas a retenção/turnover de talentos	(Armstrong, 2006)
Q12	Quais são as práticas relativas a motivação de talentos	(Armstrong, 2006)
Q13	Quais são as práticas relativas a treinamento e desenvolvimento de talentos	(Armstrong, 2006); Inato vs. Adquirido (Meyers et al., 2013)
Q14	Quais são as práticas relativas ao planejamento sucessório de talentos	(Armstrong, 2006)

APÊNDICE G - Protocolo de pesquisa

Instituição: Universidade de São Paulo - USP

Unidade: Faculdade de Economia, administração e contabilidade - FEA

Programa: Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Mestrando: Daniel Machado de Campos Neto

Orientadora: Profa. Dra. Liliana Vasconcellos Guedes

Título	Práticas de Gestão de Talentos nas organizações
Visão geral do projeto	Investigar as práticas de gestão de talentos nas empresas que possuam um programa formal de gestão de talentos
Objetivo Geral	Analisar as práticas de gestão de talentos nas empresas
Objetivos Específicos	Entender qual o conceito de talento utilizado pelas empresas
	Analisar as práticas de gestão de talentos nas empresas pesquisadas e verificar a coerência com o conceito adotado.
	Analisar quais foram as dificuldades e restrições à implantação das práticas de gestão de talentos
Literatura/Teórica que serviu de base à pesquisa	GERH - Wright & McMahan (1992) , Boxall & Purcell (2003) Gestão de Talentos – Lewis & Heckman (2006), Meyers et al. (2013), Gallardo-Gallardo et al. (2013) Empresas Intensivas em conhecimento – Starbuck (1997), Nordenflycht (2010)
Procedimentos de campo Coleta de dados	Metodologia - Estudo de caso qualitativo por meio de entrevistas em profundidade
	Roteiro de entrevista (Apêndice B)
	Carta de apresentação do projeto (Apêndice C)
	Carta de consentimento do entrevistado (Apêndice D)
	Cronograma de execução das atividades de campo (Apêndice E)
Elaboração do relatório	Registro de eventos não previstos (Apêndice F)
	O estudo será apresentado na forma de dissertação de mestrado seguindo a normal culta da língua portuguesa e seguindo os padrões de tabulação e referencias da APA
Público-Alvo	O público alvo desse estudo são os acadêmicos interessados no tema da gestão de talentos e os profissionais de RH que atuam ou tem interesse no tema

APÊNDICE H - Carta apresentação do projeto as empresas

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

CARTA APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Prezado (a) Sr (a),

O projeto de estudo “Práticas de gestão de talentos nas organizações” conduzido pelo pesquisador Daniel Machado de Campos Neto tem por objetivo investigar como as empresas diferenciam os funcionários ditos “talentos” e entender e quais são as práticas de RH destinadas aos talentos da empresa.

O tema da gestão de talentos está entre as principais preocupações dos gestores de RH segundo pesquisa da Sociedade americana de gestão de recursos humanos (SHRM). O tema se torna ainda mais importante em um cenário de escassez de talentos.

Parte importante do estudo é a pesquisa de campo feita com os gestores de empresas que tenham um programa formal de gestão de talentos. A contribuição de cada gestor, que participa da pesquisa, é importante para a identificação do conceito e das práticas de gestão de talentos nas empresas e das tendências desse setor do RH.

Convido vossa empresa a participar também da pesquisa.

A participação é sigilosa e todas as informações fornecidas são mantidas de forma confidencial. Não há nenhum custo ou remuneração pela participação na pesquisa.

Além da entrevista com o gestor de RH da empresa, enriqueceria o trabalho uma entrevista com um gestor de equipe que tenha talentos em seu time e a análise de manuais do RH que tratem das políticas e práticas de gestão de talentos

Após o encerramento do estudo (previsto para julho 2015) será fornecido aos participantes um resumo executivo com os resultados da pesquisa.

São Paulo, ____ de _____ de 2015

Pesquisador: Daniel M. Campos Neto

APÊNDICE I - Carta de consentimento do entrevistado em participar do estudo



Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da pesquisa “Práticas de gestão de talentos nas organizações”, sob a responsabilidade do pesquisador, Daniel Machado de Campos Neto, a qual pretende investigar como as empresas diferenciam os funcionários ditos “talentos” e entender quais são as práticas de RH destinadas aos talentos da empresa.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de uma entrevista com o pesquisador. O tempo previsto para a entrevista é de 1 hora.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado pelo pesquisador em local e duração previamente ajustados, () permitindo / () não permitindo a gravação das entrevistas.

Se depois de consentir sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e da empresa não serão divulgadas, sendo guardada em sigilo.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço danielcamposneto@ups.br, pelo celular 11-96454-0256.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

São Paulo, ____ de _____ de 2015

Entrevistado:

Pesquisador: Daniel M. Campos Neto

APÊNDICE K - Registro de eventos não previstos

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

REGISTRO DE EVENTOS NÃO PREVISTOS

Data do Evento: ____/____/____

Empresa: _____

Entrevistado: _____ Tel: _____

Descrição do Evento: _____

Evento compromete a qualidade ou completude das informações coletadas:

Ação tomada após o evento: _____

Entrevistado: _____

Pesquisador: Daniel M. Campos Neto