

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2022v11n2p310>

Impacto conceitual da gestão de talentos na estratégia empresarial*

Conceptual impact of talent management in the business strategy

Marcelo Calderari Miguel

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES
marcelocalderari@yahoo.com.br

Renê Gabriel Junior

Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ
rjunior@sefaz.es.gov.br

Rogério Zanon da Silveira

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES
rogerio.silveira@ufes.br

Vitorino Fontenele Freire

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES
vitorino.freire@caixa.gov.br

Resumo

O propósito deste estudo é analisar a vantagem competitiva que uma empresa pode alcançar sob a ótica da gestão de Talentos utilizando conceitos emergentes que podem significar a diferença na atual conjuntura do cenário econômico. Uma reflexão é ofertada no intuito de mostrar como certas mudanças comportamentais ou atitudes podem transformar o ciclo de uma corporação no que tange resultados. Por fim, todo esforço culmina em um material nobre, ajudando profissionais a tomar decisões e a realizar transições em ambientes chave que preservará ou estabelecerá a supremacia de suas organizações.

Palavras-chave: Atração e retenção de talentos, Imagem corporativa, Políticas de Recursos Humanos, Recursos Humanos, Responsabilidade Social Corporativa

Abstract

The The purpose of this study is to analyze the competitive advantage that a company can achieve from a Talent management perspective using emerging concepts that can mean a difference in the current economic scenario. A reflection on is offered to show how certain changes behavior or attitudes can transform the cycle of a corporation that can be affect results. Finally, all efforts culminate in a noble material, help make decisions and transitions in key environments that preserve or protect a supremacy of their organizations.

Keywords: Talent attraction and retention, Corporate image, Human Resources Policies, Human Resources, Corporate Social Responsibility.

* Received 14 October 2022; accepted in 11 November 2022; published online 30 November 2022.

Introdução

Em um contexto de mercado dinâmico, no tocante as mudanças, e acirrado devido a intensa competição por posições estratégicas, a demanda de manter pessoas talentosas preparadas para assumir posições fundamentais em uma organização se torna cada vez mais latente (BERGER, 2003).

Porém, em um paradoxo curioso, a falta de processos bem definidos cria uma barreira para a correta implementação deste conceito nas organizações, que em muitas situações, não conseguem integrá-lo a outras áreas de gestão correlatas, como a de pessoas e a própria gestão estratégica da corporação de modo global, gerando ineficiência em gerir essa classe de colaboradores denominados como talentos. (CASTRO, 2011). Atualmente são diversas as correntes conceituais que dissertam na tentativa de descrever e caracterizar a gestão de talentos (CASTRO, 2011; COLLINGS; MELLAHI, 2009).

A imprecisão conceitual parece ser inerente ao termo Talento, mostrando-se evidente mesmo quando se estudam diferentes áreas do conhecimento. Portanto, ao analisar o material reunido neste estudo, acredita-se que, ainda, não seja possível responder com uma única definição o termo Talento, de maneira que ele seja apropriadamente aplicado em todas as áreas do conhecimento. Essa constatação corrobora os achados teóricos deste estudo, pois, desde 1954, Terman vinha sugerindo na Psicologia que meios de mensurar e identificar os talentos seriam as principais dificuldades desse tema. Em 2000, Williams e Reilly afirmaram que uma abordagem monodisciplinar não seria suficiente, sendo necessário envolver aspectos físicos, fisiológicos, sociológicos e psicológicos para atuar na identificação dos talentos. McClelland et al. (1958) já diziam que se tratava de um termo ambíguo e impreciso (FREITAG; FISCHER, 2018, p. 22).

Uma das correntes mais aceitas é baseada na identificação de posições-chaves dentro da estrutura organizacional e uma subsequente alocação de profissionais de alto potencial nas mesmas, inserindo assim a empresa em posição diferenciada no mercado. A coerência desta linha de definição é notória uma vez que propõe um esforço paralelo de análise da estrutura organizacional em conjunto com a identificação de talentos, o que a torna concisa e lógica (DUTRA, 2016). No cenário corporativo brasileiro observa-se baixa incidência da corrente conceitual definida acima para a implementação da gestão de talentos.

Em contrapartida uma análise do cenário internacional mostra uma grande aceitação dessa vertente em grandes corporações, revelando um certo atraso ou descompasso em nosso cenário interno de alinhar a estratégia da organização, representada pelas posições hierárquicas fundamentais, com os colaboradores adequados para tais cargos (DUTRA, 2016).

A globalização e a internacionalização exercem influência sobre vários outros aspectos da gestão de pessoas, a exemplo da gestão de talentos e da gestão de pessoas internacional. A gestão de talentos torna-se uma tarefa cada vez mais difícil com a redução das fronteiras e o aumento da mobilidade da força de trabalho [...]. As organizações globalizadas demandam ainda uma gestão de pessoas internacional, que atribui um sentido mais amplo para a função de gestão de pessoas, de modo a dar cobertura às novas questões que aparecem devido à globalização e à internacionalização. Assim, a gestão de pessoas deve repensar muitas das suas práticas tradicionais, de modo a ajudar as organizações a gerenciar e controlar a sua força de trabalho global ao longo de uma variedade de contextos sociais e culturais [...]. As publicações de gestão de pessoas internacional têm como um dos pontos principais de conclusão a importância estratégica da gestão de pessoas no processo de internacionalização de empresas. Nos artigos de aprendizagem organizacional, a principal questão abordada e concluída está ligada à importância do contexto para incentivar o aprendizado, a criação e a transferência de conhecimento. Os estudos sobre responsabilidade corporativa constataram que a

gestão de pessoas assume um importante papel nas organizações que pretendem operar de forma sustentável. Entre os principais resultados associados aos artigos sobre modalidades de trabalho flexíveis, está o fato de que o contexto de competição tem pressionado as organizações a adotar formas de trabalho flexíveis. Os estudos sobre gestão de talentos e gestão de gerações não puderam ter seus resultados destacados, pois foram encontrados poucos artigos nestes temas e todos muito diversos (BARRETO; SILVA; FISCHER; ALBUQUERQUE; AMORIM, 2011, p.218-230)

Dentre os entraves mais desafiadores para a implementação efetiva da gestão de talentos (GT) em uma organização podem-se destacar a existência de um setor de recursos humanos altamente qualificado para tal tarefa. Superado tal pré-requisito a instauração conceitual da GT pode ser definido como um processo gradual e cíclico uma vez que se choca com a cultura organizacional vigente e sua natural inércia.

1 Mecânica Da Gestão De Talentos

As definições de talento são amplas e variam bastante dentro da literatura especializada. Um fato observável e facilmente aprovável por senso crítico é que a definição de um talento não é inerte e não pode ser generalizada para todas as organizações como algo estático, tendo sempre uma margem de arbitrariedade para sua adequação em cada corporação. Dessa forma pode-se descrever um talento como um indivíduo colaborador que reúne competências técnicas, alta performance e boa margem potencial a ser desenvolvida. Desta forma, entende-se que:

[...] pode-se afirmar que o desenvolvimento de talentos é mais que um diferencial e, sim, uma questão de sobrevivência organizacional. Isso remete ao fato de que a vantagem competitiva caberá às organizações que souberem atrair, desenvolver e reter seus talentos. Não é mais o dinheiro que determina o sucesso; a capacidade de cultivar talentos decide se uma empresa ganhará ou perderá no competitivo mundo corporativo atual. Olhando da perspectiva “empresa”, quanto mais especializada e preparada a empresa estiver para formar e reter talentos, mais sucesso ela vai obter e estará um passo a frente no mercado [...] Seja qual for o ramo de atividade da empresa, é importante se preocupar com o fator humano, pois de nada adiantará espreitar um diferencial ao seu cliente final, se a empresa não contar com quem a representará verdadeiramente perante ele. Por isso, ter visão sistêmica de futuro numa empresa é ter visão no fator humano (LIMA.; SANTANA; SANTOS, 2011, p.127-128).

Porém, mais do que isso, pode-se dizer que a predisposição ao aprendizado e ao auto-desenvolvimento define de forma geral a característica central e indispensável de um talento (DUTRA, 2000). Em detrimento a característica dinâmica do conceito de talento, a identificação apropriada desses indivíduos requer a fixação de alguns atributos balizadores, que são por sua vez referência para a localização de tais colaboradores. Os elementos centrais para a identificação de um talento têm alta variabilidade de acordo com a demanda de cada organização, sendo muito aceitos a competência técnica, a performance diferenciada e o alto potencial de crescimento e inovação (COLLINGS; MELLAHI, 2009).

É imprescindível, portanto para instituição competitiva a definição clara de estratégias internas e externas de identificação de talentos. Uma identificação bem-sucedida dos indivíduos considerados talentos e assim talentos armazenados apropriadamente, permite uma continuidade no sentido de atrair, desenvolver e reter tal grupo. No âmbito de tal processo de três etapas se faz necessária a presença de uma equipe de recursos humanos preparada para convencimento do profissional a nível de curto, médio de longo prazo, seu adequado

desenvolvimento possibilitando a efetivação de seu potencial gradativamente e sua retenção através de políticas de reconhecimento que não sejam apenas baseadas em remuneração, evitando assim o fenômeno conhecido da fuga de cérebros (LEWIS; HECKMAN, 2006).

Uma vez identificados, atraídos e em desenvolvimento os profissionais selecionados no talento devem ser estrategicamente alocados ou ter em sua alocação devidamente planejada através de uma interface entre a GT e a gestão sucessória da empresa, permitindo assim a criação de um resultado estratégico e garantindo a sustentabilidade da corporação (DUTRA, 2016)

2 Implementação E A Inércia Da Cultura Organizacional

O processo de implementação do conceito de Gestão de Talentos em uma organização passa como citado a priori por uma equipe de recursos humanos apta a fixar os atributos desejáveis na identificação de um talento, sua atração via comunicação organizacional efetiva, criação de um programa sólido de desenvolvimento para estes profissionais e por fim garantir sua permanência na empresa. Estas e outras medidas necessárias a implementação deste conceito no seio da organização passam pela criação de um Sistema de Gestão de Talentos (SGT) que pode ser definido como uma estrutura corporativa que permita a gestão proativa dos talentos gerando reais ganhos competitiva (MOURATO, 2015). Nessa vida entende-se que:

Todo colaborador deseja crescer em sua carreira e na empresa onde trabalha, isso demanda esforço, dedicação e desenvolvimento de um bom trabalho, e em contra partida, a empresa que deseja valoriza-los deve desenvolver ferramentas que ofereçam benefícios, pois o mercado torna-se diariamente mais competitivo, possuir bons colaboradores é um diferencial e principalmente uma larga vantagem frente à concorrência que através do Benchmarking uma espécie de sondagem ambiental da concorrência observam estes profissionais e oferecem atrativos para que possam sair da empresa levando consigo todo o investimento e principalmente o capital intelectual, por isso, a importância da Retenção de talentos que não se resume apenas a este tipo de situação, mas seu principal objetivo é manter na empresa pessoas qualificadas que tragam diferencial para o ramo de atuação, inovação, criatividade e que absorvam conhecimentos que gerem resultados satisfatórios frente ao mercado. A empresa em estudo desenvolve várias políticas de valorização e retenção de seus colaboradores, um deles é um plano de estrutura e descrição de cargos e carreiras [...]. Reter talentos não é uma tarefa fácil em meio a todos os desafios para o desenvolvimento desta prática, mas possibilita a empresa uma melhor vantagem competitiva e a existência de bons profissionais que fazem a diferença no trabalho que desenvolvem, além disso, há um melhor clima organizacional e empenho aos trabalhos realizados. Esta prática é relativamente nova no mercado, mas que vem apresentando resultados positivos (SOUSA; BARRETO, 2015, p. 12).

Criado o SGT a organização está apta a impor ações no sentido de introduzir e vincular os conceitos e diretrizes da Gestão de Talentos no meio organizacional. Entretanto tais implementações do SGT não apresentam resultado imediato entre os colaboradores e estruturas da empresa, uma vez que uma inércia correlata a mudança pode ser identificada em qualquer cultura organizacional consolidada. Visto isto é previsível um tempo de resposta entre as ações e os efetivos resultados, sendo por vezes necessária a correção de determinada ação quando a mesma não se mostrar eficiente, sendo assim corrigida e reempregada através de uma lógica PDCA.

3 Alavancagem Competitiva

No mercado contemporâneo o objetivo central de uma corporação que adere e implementa o conceito da Gestão de Talentos reside na busca de uma nova e melhorada condição estratégica, ou seja, destaque em relação às suas concorrentes de mercado. Tal vantagem competitiva pode ser caracterizada por diversos tipos de ganho, que podem estar correlatos a aumento de produtividade, redução de custos, impulso à pesquisa e inovação ou mesmo a estratégias de crise. Independente da natureza dos ganhos, em última análise, todos têm como fator estrutural comum as ações do capital intelectual. Uma vez dito isso, o rol de benefícios construídos via GT pode ser múltiplo e atingir diversos setores da empresa simultaneamente, estendendo-se desde ganhos de cultura organizacional até o tão esperado aumento do desempenho financeiro da organização (LEWIS; HECKMAN, 2006)

Neste contexto é vital o detalhamento do algoritmo de ações necessárias à efetiva implementação de um sistema de gestão de talentos funcional. Neste tocante é interessante a divisão destas ações em duas fases. A primeira fase, aqui denominada de fase estruturante é ilustrada abaixo pela figura 1.

O fluxograma 1 acima preconiza como primeira grande ação o treinamento e aprimoramento do setor de recursos humanos, que deve ser munido de ferramental técnico suficiente para a compactação dos diretores da GT em um SGT, que por sua vez deve ser arquitetado sob medida para as necessidades e objetivos da organização. Para tanto faz-se necessária a integração entre a gestão de carreiras já existente, tal como a gestão sucessória, uma vez que a gestão de talentos tem forte sinergia com estas duas vertentes da gestão de pessoas (QUEIROZ, 2010).

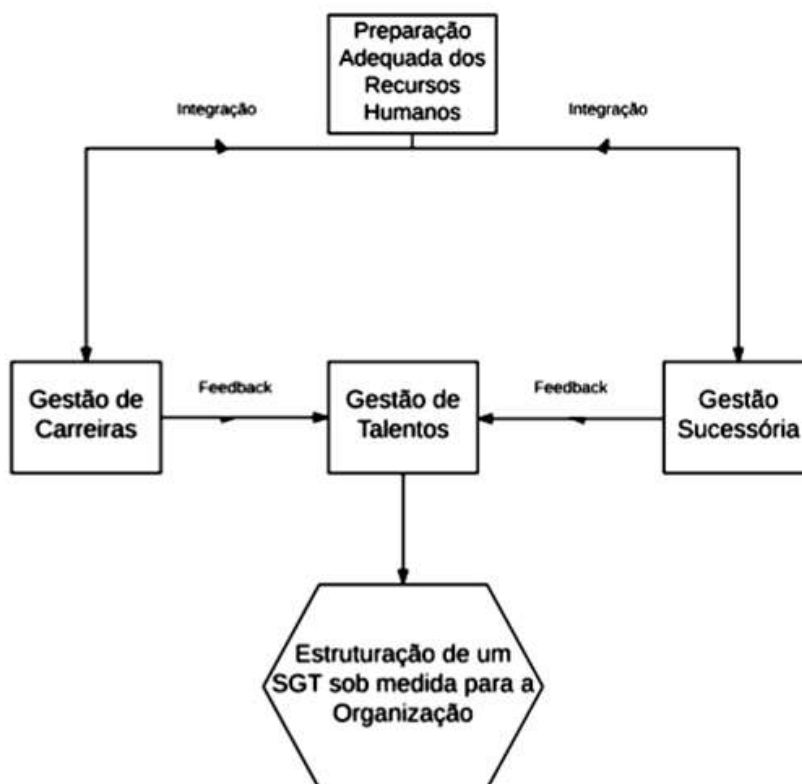


Figura 1. Algoritmo de Implementação - Fase Estruturante

Fonte: os autores

Vencida, portanto a primeira fase adentra-se então em sua subsequente denominada fase funcional, consistente de ações efetivas no intuito de estabelecer a gestão de talentos como integrante difusa da cultura organizacional. O fluxo de ações desta fase é mostrado pela figura 2.

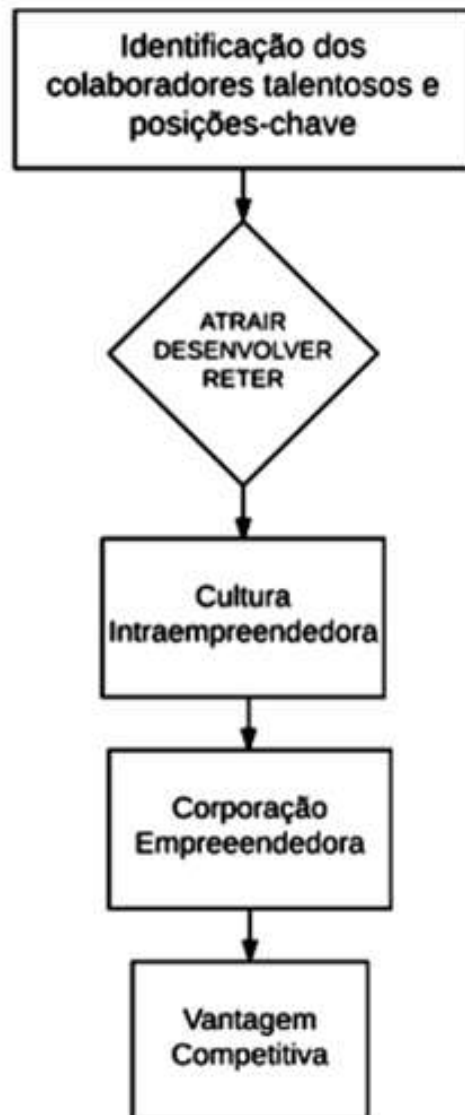


Figura 2. Algoritmo de Implementação - Fase Funcional

Fonte: os autores

Para a passo inicial de identificação de talentos requer-se do setor de RH a determinação dos atributos fundamentais que define o conceito de talento naquela organização em específico. Em paralelo a tal processo, as posições-chave devem reconhecidas dentro do corpo hierárquico. Com isso, é possível o rastreamento de indivíduos diferenciados tanto em âmbito interno e externo (DUTRA, 2016).

A posterior uma etapa contínua de atração, desenvolvimento de potencial e retenção é iniciada tendo como foco o banco de talentos criado pelo SGT. Nesta vertente de pensamento é essencial destacar que a motivação de um colaborador com tais atributos é diretamente proporcional ao apoio institucional recebido. Em continuidade cronológica há um desenvolvimento intermitente dos talentos monitorados pela SGT culminando em grande fluxo de ideias, conceitos e inovação provinda desses capitais intelectuais. Logo, enfoca-se

que:

[...] a importância do capital humano para as empresas que, com base na Visão Baseada em Recursos, consideram-no um recurso estratégico necessário para obter vantagem competitiva e, assim, criar valor para os acionistas. Entre as categorias de capital intelectual, o capital humano possui a particularidade de pertencer à organização somente enquanto ela dispõe de determinados colaboradores em seu quadro. Esse recurso é perdido no momento em que tais colaboradores deixam a organização. Desse modo, cabe à gestão investir em capital humano, a fim de construir e reter talentos. Nesse contexto, a divulgação do capital humano demonstra a estratégia e a importância que as empresas atribuem aos seus colaboradores, tornando-se, também, uma forma de atração de novos talentos (GÓIS; LUCA; MONTE JUNIOR, 2016, p.218).

Neste ponto a organização é responsável pela criação e flexibilização de um ambiente que permite a tais colaboradores ações com intuito de avanço interno, inseridas em um contexto de intra empreendedorismo. Tal contexto gera uma cultura interna propiciando de forma global um posicionamento empreendedor da empresa frente ao mercado (LEWIS; HECKMAN, 2006).

Por fim é possível associar a nova cultura intra-empresarial criada pelo SGT com uma postura mais proativa e por sua vez, menos reativa frente as adversidades de mercado. Em outra ótica é razoável inferir que uma corporação capaz de antecipar posições de estratégia consiga melhores resultados e se sustente com grande vantagem competitiva frente a seu nicho de atuação (DUTRA, 2016).

4 Considerações Finais

A gestão empresarial contemporânea é caracterizada de forma marcante pela importância cada vez mais central do capital intelectual. Dentre todos os tipos de capitais de uma organização, as mentes têm traços únicos de geração de resultados, implementação de inovação e capacidade ímpar de redesenhar o negócio usando inteligência e criatividade para reagir a mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes.

O processo de implementação conceitual da gestão de talentos é claramente radial, sendo criado de dentro para fora da organização. Desta forma o capital intelectual de alto potencial da empresa encontra em sua cultura organizacional a liberdade para intra-empresarial. As ações positivas internas geram no ambiente corporativo um fomento a inovação e autodesenvolvimento, culminando em um processo de difusão, que atinge a grande maioria dos colaboradores.

A alocação dos indivíduos de alto potencial nas corretas posições-chave propicia desempenhos de alta performance, e de fato compensam todo um investimento estrutural para a instalação do SGT. Além disso, o processo sucessório é executado de forma suave, garantindo a sustentabilidade da corporação e sua continuidade no mercado. Em última instância é plausível o questionamento do papel desenvolvido pela gestão de talentos atualmente e nas décadas porvir. Tal conceito que hoje é visto como um diferencial desenhasse cada vez mais como um pré-requisito de sobrevivência das corporações, uma vez que a importância do capital intelectual se revela cada vez mais latente e indispensável para construção contínua de vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G.; AMORIM, W. A. C. Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: uma Análise da Produção Acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, art. 2, p. 215-232, 2011.
- BERGER, L.; BERGER, D. **The talent management handbook**. [S.l.]: McGraw Hill Professional, 2003.
- CASTRO, D. D. R. **O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade**. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. [S.l.: s.n.]. v. 12, p. 03, 2011.
- COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human resource management review**, Elsevier, v. 19, n. 4, p. 304–313, 2009.
- DUTRA, J. S.; ALMENDRA, T. **Gestão do Processo Sucessório**. [S.l.]: Editora Atlas SA, 2016.
- DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. **Desafios da gestão de carreira**. [S.l.]: Editora Atlas SA, 2000.
- FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L. análise sobre o termo talento em diferentes áreas do conhecimento. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 10, n. 1, p. 3-27, 2018.
- GÓIS, A. D.; LUCA, M. M. M.; MONTE JUNIOR, J. A. A. Fatores determinantes do disclosure do capital humano. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 201-226, 2016.
- LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 139 – 154, 2006.
- LIMA, M. C. F.; SANTANA, M.; SANTOS, T. R. D. Retenção de talentos na profissão de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 2, n. 1, p. 101-130, 2011.
- MOURATO, S. M. B. **O impacto da gestão de talentos no empreendedorismo**. 2015. Dissertação (Gestão e Empreendedorismo) – Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, ISCAL, Lisboa, 2015.
- MOURATO, S. M. B. **O impacto da gestão de talentos no empreendedorismo**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) — Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa- IPL, Instituto Politécnico, Lisboa, fev 2015.
- QUEIROZ, A.; LEITE, N. **Programa de sucessão na visão estratégica de recursos humanos**. Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo, SP: Atlas, 2010
- SOUSA, W. B.; BARRETO, M. C. A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 9-14, 2015.