

DOI: 10.5902/1983465918417

# A GESTÃO DE TALENTOS NO CAMPO DA GESTÃO DE PESSOAS: TEMA EMERGENTE?

## *TALENT MANAGEMENT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: AN EMERGENT THEME?*

Recebido: 26-03-2013

Aceito: 29-01-2014

Bárbara Beatriz Freitag<sup>1</sup>Celi Hiromi Ohtsuki<sup>2</sup>Marcos Aurelio de Araujo Ferreira<sup>3</sup>André Luiz Fischer<sup>4</sup>Kenneth Nunes Tavares de Almeida<sup>5</sup>

### RESUMO

A estratégia competitiva das organizações e a era do conhecimento demandam maior capacidade de inovação, agilidade e flexibilidade, tornando o trabalho mais complexo e carente de trabalhadores mais qualificados. Nesse cenário, o capital humano das organizações passou a ser representado pela qualidade de seus talentos. Diante disso, o objetivo neste estudo é analisar a produção sobre Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas e verificar nessa produção quais são os atributos utilizados para identificar os Talentos. Os resultados indicam a emergência da produção acadêmica sobre Gestão de Talentos e apontam os atributos competência, performance e potencial como os mais utilizados na caracterização dos Talentos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Talento. Gestão de Talentos. Produção Acadêmica.

---

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Atualmente é doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Campos do Jordão, São Paulo, Brasil. E-mail: barbara.adm@gmail.com

2 Possui graduação em Economia pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: chohtsuki@mpc.com.br

3 Possui graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio Doce – UNISINOS. Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Atualmente é doutorando em Administração pela Universidade Federal de São Paulo - USP. São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: marcos.ferreira@formareassociados.com.br

4 Possui graduação em Ciências Políticas e Sociais pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP. Mestrado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Atualmente é professor de administração da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: afischer@usp.br

5 Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA. Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: kennethalmeida27@gmail.com

## ABSTRACT

*The competitive strategy of organizations and the knowledge era, demand higher innovation capacity, agility and flexibility. This demands have make the work more complex, and in need of qualified workers. In this scene, the human capital of organizations is presented by the quality of its talents. The objective in this study was to analyze the production on Talent Management and to verify the attributes applied to identify the talents at the field of Human Resource Management. It was possible to conclude for the rise of academic production on Talent Management and for the description of competence, performance, and potential as the main attributes on Talent characteristics description.*

**Keywords:** Human Resource Management. Talent. Talent Management. Academic Production.

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho, tal como a alteração da economia manufatureira para a de serviços, demandaram um novo perfil de trabalhadores e, por consequência, uma nova atuação da área de Gestão de Pessoas (GP) (LEGGE, 2005). Com a estratégia competitiva das organizações e com a era do conhecimento, passou-se a exigir uma maior capacidade de inovação, agilidade e flexibilidade, tornando o trabalho mais complexo, o que demanda um trabalhador mais qualificado (Boxall; Purcell, 2008).

A modernização da GP reside na conjunção de práticas locais com as globais, tendo o ajuste estratégico entre essas práticas e a complexidade cultural e econômica do ambiente como seu desafio (ELVIRA; DAVILA, 2005). No contexto de inovação nas organizações, verifica-se a necessidade de alinhamento estratégico para desenvolver e valorizar as pessoas (SOUZA; BASTOS, 2008; PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2011). Esse caráter contingencial dos modelos de GP no âmbito da Gestão Estratégica de Pessoas permite entender os estudos que buscam identificar como os princípios, as estratégias, as políticas e as práticas de gestão interagem com as condições contextuais nas quais estão inseridos com vistas à prospecção de tendências de gestão na área (Fischer, 2002).

A literatura nacional e internacional apresenta as tendências globais da área de GP a partir de duas vertentes: os temas tradicionais, associados às atividades funcionais (motivação, compensação, desempenho humano, desenvolvimento, aspectos legais e relações de trabalho); e os temas emergentes, associados aos assuntos contemporâneos da área, tais como a gestão estratégica e internacional de pessoas, a diversidade, o foco em resultados organizacionais, a tecnologia, o trabalho em equipe e a Gestão de Talentos (GT) (BARRETO et al., 2010; 2011).

Internacionalmente, a *Society of Human Resource Management* (SHRM) realiza uma prospecção de tendências bianual. No relatório de 2011, as principais tendências apontadas para área foram: o crescimento da concorrência global por talentos, o grande número de *Baby Boomers* deixando o mercado de trabalho; o crescimento econômico dos mercados emergentes da Índia, da China e do Brasil; e maior necessidade de compreensão intercultural (SHRM, 2011).

No Brasil, Fischer e Albuquerque (2001; 2005) buscaram identificar tendências em gestão de pessoas que seriam aplicadas nas organizações que atuam no país, constatando que a grande tendência para a década é que os profissionais da área deveriam passar a se preocupar mais intensamente com a identificação, captação e retenção de talentos. Em 2011, foi publicada a fase confirmatória dessa pesquisa, demonstrando que, de fato, as tendências anunciadas foram foco de atenção da comunidade de Recursos Humanos (RH) durante os anos 2000 e que, para 2015, a GT será a prática priorizada na área (FREITAG et al., 2011).

Apesar de a GT figurar dentre as prioridades de GP para os próximos anos, a valorização dos talentos humanos foi popularizada no âmbito das organizações a partir da pesquisa *The War for Talent*, que apresentou um contexto de mercado em que haveria, nos anos seguintes, um descom-

passo entre maior demanda por profissionais qualificados e a oferta limitada destes, tornando-os um fator de vantagem competitiva no meio corporativo (Axelrod; Handfield-Jones; Welsh, 2001).

Nesse cenário, o capital humano das organizações passou a ser representado pela qualidade de seus talentos (Boxall; Purcell, 2008), dando origem a um contexto em que a definição de Talento consiste no primeiro passo para a constituição de uma prática de GT na organização (INGHAM, 2006; TanurE; Evans; Pucik, 2007; Ferreira, 2008).

Diante da emergência desse tema na academia e no mercado de trabalho, neste estudo o objetivo é analisar a produção sobre GT no campo da GP e verificar quais são os atributos utilizados para identificar os Talentos. Para isso, na próxima seção, há uma explanação sobre GT, seguida das seções de metodologia, apresentação e análise dos resultados, considerações finais e referências.

## 2 GESTÃO DE TALENTOS

A Gestão de Talentos (GT) pode ser entendida como o uso sistemático da Gestão de Pessoas (GP), alinhado às diretrizes estratégicas da organização para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação (Tarique; Schuler, 2010).

Nessa vertente estratégica, Collins e Mellahi (2009) propõem uma perspectiva de GT diretamente relacionada com a gestão estratégica, que seria a Gestão Estratégica de Talentos (GET). A GET envolveria a prática de atividades e processos que contribuem para a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional e para a construção de uma nova arquitetura de Recursos Humanos (RH) que facilite e promova o preenchimento das posições-chave a partir do desenvolvimento de um *talent pool* de pessoas com alto potencial e alta performance.

Em uma revisão da literatura internacional sobre esse tema, Lewis e Heckman (2006) constataram que há uma lacuna teórica no que se refere não só à clareza de definição, como também ao escopo e aos objetivos gerais da GT (Quadro 1).

Gestão de Talentos	
GT são práticas típicas do departamento e funções de RH. Seria como fazer o que RH sempre fez, só que mais rápido.	
GT concentra-se sobre o conceito de <i>talent pools</i> ou banco de talentos. O foco é <b>interno</b> à organização, iniciando pela obtenção de uma sólida compreensão da força de trabalho interna para realização de planejamento sucessório, de gestão e de recursos humanos.	
GT como gestão genérica de Talento desconsiderando as fronteiras da organização ou de posições específicas	Os profissionais altamente competentes devem ser procurados, contratados e <b>diferentemente</b> recompensados, independentemente da sua função específica. Nessa abordagem, os empregados podem ser classificados de acordo com o nível de performance, como por exemplo: A, B e C players, sendo A os top, B os competentes e com boa performance e C os demais. Organizações gerenciam a performance de <i>pools</i> de talentos em geral, de forma <b>indiferenciada</b> . É o papel de um RH forte gerir todos de alto desempenho.

Quadro 1 - Abordagens da Gestão de Talentos

Fonte: Traduzido e adaptado de Lewis e Heckman (2006).

O Quadro 1 apresenta algumas das abordagens de GT encontradas na produção acadêmica internacional sobre esse tema por Lewis e Heckman (2006), o que evidencia a lacuna teórica citada por eles, dada a variedade conceitual.

Uma gestão proativa de talentos, que proporcione uma performance competitiva da empresa no mercado, de acordo com Berger e Berger (2004), somente pode ser obtida a partir

da implantação de um Sistema de Gestão de Talentos (SGT). Segundo esses autores, empresas de destaque nessa área desenvolvem o SGT buscando os seguintes resultados: identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos; identificação e desenvolvimento de formas de reconhecimento de alta qualidade para um pequeno número de posições designadas como chave para o sucesso atual e futuro da organização; e classificação e investimento em cada empregado baseados em sua atual e potencial agregação de valor para a organização.

Dentre os resultados de um SGT, a identificação de talentos corrobora para o objetivo deste estudo no que refere à intenção de, por meio da produção acadêmica sobre o tema, verificar atributos adotados para a identificação de talentos. Para tanto, segue uma subseção sobre identificação de talentos.

## 2.1 Identificação de talentos

A definição de talento é o primeiro passo de um SGT. A partir disso, pode-se constituir as práticas da GT, mapear as competências requeridas e compor uma linguagem comum à organização que norteará os componentes de seu modelo de GP (INGHAM, 2006; TanurE; Evans; Pucik, 2007; Ferreira, 2008).

No século XX, uma das tentativas pioneiras para identificar aspectos preditivos de um talento foi representada, dentre outros pesquisadores, por um estudo longitudinal realizado por Terman (1959), que analisou a trajetória de vida de um grupo de indivíduos desde sua infância até a meia-idade. A hipótese resultante desse estudo foi de que os jovens com um Quociente de Inteligência (QI) superior teriam maior sucesso em suas carreiras. Tal hipótese foi posteriormente retomada por Herrnstein e Murray (1994) ao publicarem o artigo sobre *The Bell Curve*, em que apresentaram evidências sobre a relação entre um QI superior e o sucesso profissional, mostrando a conexão entre candidatos com esse perfil e sua seleção para as melhores universidades e a melhor classificação destes nos processos seletivos conduzidos por organizações em programas de *Trainees*, por exemplo.

A partir da década de 1950, Elliot Jacques passou a questionar o QI como uma resposta preditiva de um gestor eficaz ou mesmo de um talento. Para ele, a análise da capacidade de abstração poderia melhor identificar potenciais talentos, ou seja, pessoas com capacidade de respostas práticas a situações cada vez mais complexas (Jacques; Cason, 1994).

Embora haja uma lacuna teórica sobre GT (LEWIS; HECKMAN, 2006), é possível encontrar na literatura contemporânea internacional alguns conceitos de talento. No Quadro 2, exposto a seguir, constam definições em que foi possível verificar a presença dos atributos identificadores de talento, tais como: capacidade para crescer (potencial), competência e performance.

Definição	Tradução livre
“Talent is the combination of skill sets, competencies, and experiences necessary to <b>perform</b> the work” (BERGER; BERGER, 2004, p. 233).	Talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho.
“Talent equals <b>competence</b> times commitment times <b>contribution</b> ” (ULRICH, 2007, p. 32).	Talento é igual à competência vezes o comprometimento vezes a contribuição.
“In the most general sense, Talent is the sum of a person’s abilities - his or her <b>intrinsic gifts, skills, knowledge</b> , experience, <b>intelligence</b> , judgment, <b>attitude</b> , character and drive. It also includes his or her <b>ability to learn and grow</b> ” (HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2001, p. 12).	Em geral, talento é a soma das habilidades do indivíduo – suas características inatas, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade. Inclui, também, a habilidade para aprender e crescer.

Quadro 2 - Definições de talento

Fonte: Berger e Berger (2004, p. 233), Ulrich (2007, p. 32) e Handfield-Jones e Axelrod (2001, p. 12).

O potencial de uma pessoa depende do nível de complexidade do processo mental que ela utiliza na resolução de problemas. É uma propriedade inata da pessoa, não se alterando por fatores como nível de educação ou de experiência profissional, e que amadurece ao longo da vida, seguindo padrões que os estudos mostraram ser previsíveis (JACQUES; CASON, 1994). A pessoa de alto potencial busca o autoconhecimento, o conhecimento do outro e o de novas ideias; mostra interesse genuíno em aprender a partir de *feedback* e experiência e altera seus comportamentos como resultado de sua aprendizagem. É um agente de mudança, aberto à diversidade e comunica-se assertivamente (Lombardo, 2000).

No que se refere à competência, na abordagem de Parry (1996 apud DUTRA et al., 2008), a competência é associada à ideia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que determinada pessoa possa ter boa performance em seu cargo. Le Boterf (2003) e Zarifian (2003) exploraram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, independente de cargo ocupado. Dentre as definições de potencial e competência, foi possível verificar a presença do atributo relativo à performance, também compreendida como desempenho, resultado ou entrega do indivíduo à organização.

A reflexão acerca da discussão sobre GT apresentada no Quadro 1 e talentos exposta no Quadro 2 permite a constatação de que, nas definições e abordagens apresentadas, os atributos relativos ao potencial e à competência constam como itens considerados na formação dos bancos de talentos.

Adotando uma perspectiva diferenciadora de GT, Ingham (2006) considera que é importante identificar os talentos na organização, porque esses talentos merecem e exigem um suporte mais intenso do que os demais empregados. Para identificar e gerir os talentos, os profissionais de RH precisam conhecer a performance dos empregados em toda a organização. Um *top talent* atrai outro de alta performance, isto é, um talento, quando reconhecido e reforçado, serve como uma forte ferramenta de recrutamento para a organização de acordo com Berger e Berger (2004).

A reflexão acerca do referencial apresentado evidencia o caráter internacional da teoria relativa à GT e à definição de talento. Portanto, acredita-se que o levantamento bibliográfico a que se objetiva neste estudo pode contribuir para identificar a produção acadêmica nacional sobre o tema e verificar quais são os termos mais frequentemente utilizados para se referir aos talentos. A metodologia desta pesquisa está detalhada na próxima seção.

### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos realizados neste estudo estão estruturados da seguinte forma: delineamento metodológico, procedimento de seleção das fontes de publicação e de coleta de artigos e definição do procedimento de análise da produção acadêmica.

#### 3.1 Delineamento metodológico

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática, cujo objetivo é uma consolidação conceitual de um campo fragmentado a partir da coleta sistemática de dados, de análise descritiva e qualitativa e da produção de uma síntese (Tranfield; Denyer; Smart, 2003; CROSSAN; APAYDIN, 2010). Neste caso, optou-se por análise temporal em séries históricas, análise bibliométrica e análise de conteúdo.

No que se refere à bibliometria, Alvarenga (1998) cita que os resultados encontrados refletem aspectos quantitativos de campos do conhecimento, apresentando, por exemplo, ângulos de produtividade de autores ou de fontes e constatações de regularidades que podem resultar

em fatos históricos no processo de evolução de uma disciplina. Segundo Macias-Chapula (1998), a pesquisa bibliométrica pode ser caracterizada quanto ao objeto de estudo (livros, documentos, artigos, autores etc.) e ao método empregado (frequência e distribuição).

### 3.2 Procedimento de seleção das fontes de publicação

Nesta revisão, realizou-se um levantamento dos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais e em um evento nacional e optou-se por analisar a frequência e distribuição dos textos encontrados por tema, ano, origem e fonte, além de proceder à análise de conteúdo dos textos selecionados. No que se refere à análise temporal, foi considerada a série histórica entre janeiro de 2001 a outubro de 2011 a fim de verificar a evolução do tema em Gestão de Pessoas (GP) nacional e internacionalmente.

As fontes para a revisão de Gestão de Talentos (GT) foram selecionadas de modo a trazer para este estudo a produção de melhor classificação, conforme consta a seguir:

- A. produção acadêmica internacional – foi adotado o índice *Journal Citation Reports* (JCR) da *ISI Web of Knowledge*. Esse índice ordena os principais periódicos internacionais de acordo com o seu fator de impacto (PODSAKOFF et al., 2005; CROSSAN; APAYDIN, 2010). As etapas desse processo foram:
  - I. pesquisa em duas áreas de produção teórica dentro desse índice: a de *Management* e a de *Business*. Em ambas, optou-se por selecionar os primeiros três periódicos com maior fator de impacto. Os periódicos que atenderam a esse critério foram de Administração Geral;
  - II. em busca de periódicos específicos de RH nesse ranking, fez-se uma nova pesquisa considerando os que tivessem em seu título o termo “Human”. Isso resultou na seleção de sete periódicos de RH dentro do Índice JCR na área de *Management*. No campo de *Business*, não foi encontrado periódico algum com o critério utilizado.
- B. produção acadêmica nacional – foi utilizado o índice WebQualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) de 2010. Nessa classificação, optou-se pelos periódicos que atendiam a dois critérios simultaneamente:
  - I. constar entre os estratos A1, A2, B1 e B2 da área que reúne a produção de Administração/Contábeis e Turismo da plataforma WebQualis da CAPES;
  - II. constar como fonte de pesquisa em artigos de revisão de literatura publicados no Brasil no campo da Administração (ROSSONI, 2004; CARDOSO et al., 2005; HOPPEN; MEIRELLES, 2005).

Para incrementar a busca sobre a produção acadêmica nacional, além das pesquisas e dos periódicos, foram consultados os anais de um congresso. Optou-se por analisar os trabalhos publicados exclusivamente na divisão de GP e Relações de Trabalho (GPR) do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), que é classificado como Qualis E1 no índice WebQualis da CAPES e amplamente utilizado em pesquisas de revisão da produção acadêmica no país (ROSSONI, 2004; MEDEIROS et al., 2003; VIEIRA, 2008; MATOS, 2008; HOPPEN; MEIRELLES, 2005; TONELLI et al., 2003).

Os procedimentos até aqui mencionados levaram à seleção das seguintes fontes de publicação acadêmica:

- a. nacionais – Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica (RAC Eletrônica), Revista de Administração (RAE), Revista de Administração – Eletrônica (RAE Eletrônica), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista Eletrônica de Administração (READ), Brazilian Administration Review (BAR) e Anais da Divisão Acadêmica de GPR do EnANPAD;
- b. internacionais – *Academy of Management Review*, *Academy of Management Annals*, *Academy of Management Journal*, *Human Resource Management Review*, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, *Human Relations*, *Human Resource Management*, *The International Journal of Human Resource Management*, *Asia Pacific Journal of Human Resources* e *Human Resource Development Quarterly*.

### 3.3 Procedimento de coleta, seleção e análise dos artigos

O levantamento da produção acadêmica sobre GT fundamentou-se no seguinte processo de coleta e seleção de artigos:

- a. busca manual por varredura em todos os volumes e números das fontes selecionadas desde janeiro de 2001 a outubro de 2011, usando os termos de busca: talento, gestão de talentos, atração e retenção de talentos, potencial, alto-potencial, alta-performance, *attracting and retaining talent*, *potential*, *high-potential*, *high-performance*, *talent management* e *talent*;
- b. seleção por título e termos de busca, resultando em 45 artigos pré-selecionados;
- c. categorização dos trabalhos selecionados por tema no *software* de organização de referências Mendeley;
- d. refinamento da seleção por título e leitura flutuante do resumo, resultando na eliminação de quatro artigos por não terem relação direta com o tema apesar de conterem os termos de busca;
- e. seleção de 41 artigos para a análise bibliométrica;
- f. seleção de 20 artigos para a análise de conteúdo após uma segunda leitura do resumo e leitura flutuante do texto. Os 21 textos excluídos dessa fase não apresentavam uma definição de talento, somente faziam menção ao termo.

O volume de artigos encontrados foi analisado bibliometricamente de acordo com Macias-Chapula (1998) e Alvarenga (1998), a partir da contagem de frequência e de distribuição dos textos conforme os seguintes critérios: tema, ano, origem e fonte de publicação. O resultado foi apresentado em forma de tabela e gráfico.

A fase de análise de conteúdo da produção acadêmica sobre GT foi realizada com o objetivo de captar atributos de talento que vêm sendo adotados nessa literatura. Esse método se baseia na inferência do pesquisador sobre o que é dito por meio de diferentes formas de comunicação (BARDIN, 1977). De acordo com a citação de Trivinões (1987) sobre o conceito da Bardin, essa técnica é um conjunto de procedimentos sistemáticos que objetiva descrever o conteúdo de mensagens e obter indicadores quantitativos ou não, permitindo a inferência de conhecimentos sobre a condição da produção. Para tanto, esse autor propõe três fases: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação referencial.

Dessa forma, neste estudo foram realizadas as três fases propostas por Triviños (1987): a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação referencial. Neste caso, a pré-análise foi realizada com os textos selecionados por meio da leitura dos resumos; a descrição analítica resultou no agrupamento dos 41 artigos de acordo com os temas: cargo, competência, diferenciação, capital humano, jovem, performance, potencial, qualificação, retenção e talento; e a interpretação referencial foi realizada a partir de uma segunda seleção dos textos, em que foram considerados somente os que apresentavam alguma definição de talento, o que resultou na exclusão de 21 textos, já que estes não se posicionaram especificamente sobre essa questão, fazendo somente uma menção ao termo talento, sem caracterizá-lo.

Os 20 textos restantes para a análise foram lidos em profundidade e categorizados de acordo com o atributo que utilizavam para caracterizar o talento. As categorias de atributos foram classificadas de duas formas neste estudo: tradicionais e emergentes.

As categorias tradicionais emergiram do referencial teórico deste estudo, sendo elas: competência, potencial, performance e QI. As categorias emergentes foram elegidas durante a leitura dos 20 textos selecionados com base nos atributos que constavam nessa literatura, mas não haviam sido citados anteriormente e não faziam parte da categoria tradicional.

Com isso, pretende-se apresentar um panorama da produção acadêmica sobre GT na área da GP, bem como os atributos de talento adotados nessa literatura. Na seção seguinte, constam os resultados e as análises resultantes desta pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de busca pela produção acadêmica sobre Gestão de Talentos (GT) no campo da Gestão de Pessoas (GP) resultou na seleção de 41 textos. Estes tiveram sua frequência e distribuição analisadas de acordo com o tema, a origem, o ano e a fonte.

A leitura inicial dos artigos selecionados possibilitou agrupá-los por tema, sendo eles: cargo, competência, diferenciação, capital humano, jovem, performance, potencial, qualificação, retenção e talento (Figura 1). Cabe ressaltar que alguns textos poderiam ser classificados em mais de um tema, mas, para efeitos quantitativos, eles foram considerados para a temática mais relacionada ao seu objetivo principal.

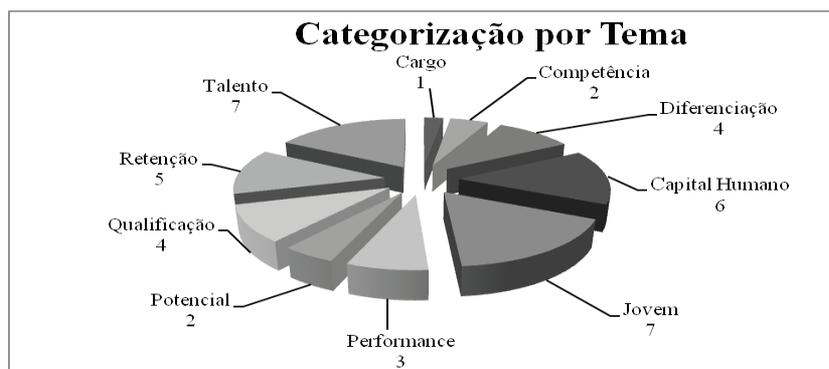


Figura 1 - Distribuição dos artigos por tema  
Fonte: Os autores.

Na Figura 1, pode-se observar que, dentre as categorias temáticas, apresentam maior frequência de publicação os temas que tratam especificamente de talento e os que apresentam estudos teórico-empíricos sobre GT com o público jovem.

Os artigos selecionados também foram analisados quanto à frequência de publicação por fonte, origem e ano. Essa análise consta na Tabela 1, exposta a seguir.

Tabela 1 - Frequência dos artigos por fonte, origem e ano

Fonte*/Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
<i>Academy of Management Journal</i>	1	1	-	-	1	2	-	-	1	-	1	7
<i>Human Relations</i>	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
<i>Human Resource Development Quarterly</i>	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
<i>Human Resource Management</i>	-	2	-	-	2	1	-	-	3	1	-	9
<i>Human Resource Management</i>	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
<i>Human Resource Management Review</i>	-	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	3
<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	-	-	-	-	1	-	-	1	2	-	3	7
<b>Subtotal Internacional</b>	1	3	0	2	4	5	0	2	7	1	4	29
RAE - Eletrônica	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Revista de Administração Mackenzie (RAM)	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Revista Eletrônica de Administração (READ)	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	3
<b>Subtotal Nacional</b>	-	-	-	-	1	3	-	1	-	-	-	5
<b>Total por Periódicos</b>	1	3	-	2	5	8	-	3	7	1	4	34
EnANPAD (Divisão Acadêmica de GPR)	-	1	1	-	1	-	-	2	-	2	-	7
<b>Total por Fonte</b>	1	4	1	2	6	8	-	5	7	3	4	41

\* Na tabela estão citadas somente as fontes que apresentaram pelo menos uma publicação sobre GT durante o período analisado.

Fonte: Os autores.

A produção acadêmica acerca desse tema é, em sua maioria, de origem internacional (Tabela 1). A maior produção entre 2001 e 2011 é relativa aos anos de 2006 e 2009. A principal fonte de publicação sobre esse tema, dentre as opções selecionadas para esta pesquisa, é o periódico *Human Resource Management*. Em âmbito nacional, a maioria da publicação se concentra nos anais do EnANPAD, seguida do periódico Revista Eletrônica de Administração (READ).

Na Tabela 1, verifica-se uma quantidade considerável de espaços com nenhuma publicação, acompanhada de uma tendência de crescimento. Isso indica que a GT será um tema emergente nos próximos anos (FISCHER; ALBUQUERQUER, 2001; 2005; FREITAG et al., 2011).

A análise de conteúdo foi realizada com 20 artigos dentre os 41 que haviam sido selecionados para a fase quantitativa. O fato de os textos excluídos não apresentarem um posicionamento que corroborasse para uma definição de talento evidencia a carência de consolidação teórica sobre esse campo do conhecimento.

Os 20 textos selecionados foram categorizados de acordo com os atributos que utilizavam em suas definições ou caracterizações de talento. No Quadro 3, apresenta-se o resultado dessa análise, agrupando os atributos utilizados pelos textos em tradicionais e emergentes.

Categorias		Origem	Autor/Ano*
Tradicional	Potencial	Nacional	Lauris e Silva (2005); Ferreira, Sant'Anna e Sarsur (2010); Dunzer, Melo e Melo (2008)
		Internacional	Collings e Mellahi (2009)
	Performance	Nacional	Ferreira, Sant'Anna e Sarsur (2010); Sant'Anna (2008); Ferreira (2008)
		Internacional	Boudreau e Ramstad (2005); Collings e Mellahi (2009); Lewis e Heckman (2006)
	QI - Inteligência	Nacional	-
		Internacional	Ng e Burke (2005); O'Leary et al. (2002)
Competência	Nacional	Abreu, Menergon e Miyazaki (2003); Dunzer, Melo e Melo (2008); Sant'Anna (2008)	
	Internacional	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Preece, Iles e Chuai (2011); Adobor (2004); Gardner (2002; 2005); Lopez-Cabrales, Valle e Herrero (2006); Shaw et al. (2009)	
Emergente	Key Positions	Nacional	Lauris e Silva (2005); Ferreira, Sant'Anna e Sarsur (2010)
		Internacional	Boudreau e Ramstad (2005); Collings e Mellahi (2009)
	Jovem	Nacional	Garay (2006); Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003); Ferreira, Sant'Anna e Sarsur (2010)

\*Nessa categorização, os artigos puderam ser considerados em mais de uma categoria simultaneamente.

Quadro 3 - Atributos de Talentos

Fonte: Os autores.

Na análise do Quadro 3, é possível verificar uma correspondência entre a produção emergente e os atributos selecionados como categoria. Associando o atributo de performance ao de competência, tal como ocorre nas definições desta característica, pode-se constatar que a publicação acerca de GT se concentra na discussão de talento a partir do atributo da competência relacionada à entrega (DUTRA et al., 2008; Le Boterf, 2003; Zarifian, 2003).

A categoria relacionada ao QI foi a que apresentou a menor correspondência com os textos analisados, achado que corrobora, portanto, com os estudos de pesquisadores como Jacques e Cason (1994), que questionaram a proposta de identificação dos talentos com base no QI defendida no século XX por Terman (1959).

Essa análise por atributos permitiu constatar a atualidade desse tema, pois, de acordo com os resultados predominantes deste estudo, o talento foi caracterizado por atributos que emergiram de uma literatura mais recente tal como a de potencial (Jacques; Cason, 1994; LOMBARDO, 2000) e a de competência aliada à entrega (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2003).

Além dos atributos previamente selecionados, a análise de conteúdo dos textos resultou em mais dois atributos, que foram classificados na categoria emergente da produção analisada neste estudo. A categoria de *key positions* ou posições-chave abrangeu textos nacionais que se referiam a *Trainees* e Estagiários quanto ao desenvolvimento de novas lideranças e textos internacionais relacionados à posição estratégica dos talentos na organização. Ressalta-se, ainda, que a categoria de jovem é exclusivamente nacional e aborda o público de universitários ou recém-formados como potenciais talentos.

Neste estudo, foi possível constatar a emergência da GT na literatura acadêmica nacional e internacional de GP, bem como o caráter estratégico da GT (Collins; Mellahi, 2009) ao elucidar o potencial e a competência aliada à performance como principais atributos citados nas definições de talento na produção analisada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, analisou-se a produção sobre Gestão de Talentos (GT) no campo da Gestão de Pessoas (GP) e identificaram-se os atributos que vêm sendo citados para caracterizar os talentos. Para isso, selecionaram-se dez fontes internacionais e nove nacionais, que foram analisadas no período de janeiro de 2001 a outubro de 2011. Essa revisão resultou na seleção de 41 artigos que correspondiam aos termos de busca representativos do tema.

Constatou-se que, no que se refere à origem, a produção de GT concentra-se internacionalmente, sendo a principal fonte de publicação o periódico *Human Resource Management*. No Brasil, a maior frequência de artigos é oriunda dos anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e da Revista Eletrônica de Administração (READ). Na análise geral dos artigos selecionados, verificou-se a presença de períodos e fontes com nenhuma publicação, acompanhada de uma tendência de crescimento. Isso indica que a GT será um tema emergente nos próximos anos na área da GP (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001; 2005; FREITAG et al., 2011).

Com a análise de conteúdo, foi possível verificar a correspondência dos 20 artigos selecionados para essa fase com os atributos de potencial, competência e performance como identificadores de talento. Além disso, duas outras categorias emergiram dessa análise, a de *key positions* e a de jovens, tendo esta última ocorrido somente nos textos nacionais. De forma geral, o atributo de competência aliada à performance e ao potencial foram as características atribuídas à definição de talento na literatura analisada.

No Brasil, as publicações sobre talento foram encontradas, em sua maioria, em anais de congresso, denotando a premência e atualidade desses estudos, bem como o interesse dos profissionais e acadêmicos da área sobre esse tema. Além disso, a análise por atributos da definição de talento permitiu constatar a atualidade desse tema, já que essas características emergiram de uma literatura mais recente, tal como a de potencial (Jacques; Cason, 1994; LOMBARDO, 2000) e a de competência aliada à entrega (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2003).

Nesta pesquisa, ficou evidente o caráter estratégico e a emergência da produção acadêmica sobre GT nacional e internacionalmente. O espaço para estudos é amplo, e as mudanças atuais no cenário empresarial e acadêmico favorecem o aumento do número de projetos de pesquisa nessa área.

A limitação deste estudo reside na ausência de uma análise qualitativa da produção encontrada que pudesse aprofundar o conhecimento acerca desse tema e a análise de aspectos relacionados à qualidade das pesquisas realizadas. Há carência de estudos empíricos que identifiquem e discutam sobre a GT no Brasil, tendo em vista que os estudos nacionais encontrados utilizam bibliografia internacional. Recomenda-se, dessa forma, o desenvolvimento de estudos empíricos utilizando dados longitudinais e estudos de caso para maior compreensão e desenvolvimento desse tema.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Y. I. F. DE; MENERGON, L. F.; MIYAZAKI, M. O Comprometimento e seu Uso como Instrumento de Controle e de Retenção de Talentos: uma Leitura Crítica. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1-15, 2003. Atibaia - SP: XXVII EnANPAD.
- ADOBOR, H. *Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework.* **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 2, p. 161-178, 2004.
- ALVARENGA, L. Bibliometria e arqueologia do saber de Michel Foucault: traços de identidade teórico-metodológica. **Revista Ciência da Informação**. Ci. Inf. [online], vol.27, n.3, pp. 00-00, 1998.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H.; Welsh, T. A. *War for talent: part two.* **McKinsey Quarterly**, Vol. 2, pp. 9-12, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- Barreto, L. M. T. S.; SILVA, M. P. da; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. AMORIM, W. A. C. de. TEMAS EMERGENTES EM GESTÃO DE PESSOAS:
- UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 215-232, mai./ago. 2011.
- Barreto, L. M. T. S.; SILVA, M. P. da; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C. de. Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. In: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...**, 2010. Florianópolis-SC: XI EnEO.
- BERGER, L. A.; BERGER, D. R. **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**. New York: McGraw-Hill, 2004.
- BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition.* **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan, 2 ed., 2008.
- CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. C.; RICCIO, E. L.; SAKATA, M. C. G. Pesquisa científica em contabilidade entre 1990 e 2003. **RAE**, v. 45, n. 2, abr-jun, p. 34-45, 2005
- COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. *Strategic talent management: A review and research agenda.* **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature.* **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DUNZER, G. A.; MELO, E. M. P.; MELO, J. DE S. C. Desafios de Atração e Retenção de Talentos – Estudo de Caso da Petrobras. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1-16, 2008. Rio de Janeiro - RJ: XXXII EnANPAD.
- DUTRA, J. S. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- Elvira, M. M., Davila, A. *Emergent directions for human resource management research in Latin America.* **Human Resource Management**. v. 16, n. 12, p. 2265–2282, 2005.
- FERREIRA, A. M. Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com *trainees* de empresa brasileira do setor siderúrgico. **Dissertação de Mestrado**. 2008. PUC Minas.
- FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA, A. DE S.;

- SARSUR, A. M. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um Estudo em Empresa Brasileira do Setor Mineral. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**, 2010. Rio de Janeiro - RJ: XXXIV EnANPAD.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. *Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area*. In: **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 16, n.7, jul. 2005.
- \_\_\_\_\_. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: Encontro Nacional da ANPAD. **Anais...**, 2001. Campinas-SP: XXV EnANPAD.
- FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de.; AMORIM, W. A. C. de; ALMEIDA, K. N. T. de. A Gestão de Pessoas nos Anos 2000 em Organizações Brasileiras: Previsão de Tendências e Percepção de Incorporação. In: *International Meeting of Iberoamerican Academy of Management (IAM)*, 7, 2011, Lima – Peru. **Anais...** Lima: IAM Peru.
- GARAY, Â. B. S. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como Elemento de Atração de Talentos: Percepção dos Alunos Destaques do Curso de Administração. **Revista Eletrônica de Administração - Read**, v. 12, n. 3, 2006.
- GARDNER, T. M. *In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources*. **Human Resource Management**, v. 41, n. 2, p. 225-237, 2002.
- GARDNER, T. M. *Interfirm Competition for Human Resources: Evidence from the Software Industry*. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 237-256, 2005.
- Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. **The War for Talent**. Ed Michaels., Harvard Business School Press, 2001.
- HAUSKNECHT, J. P.; RODDA, J.; HOWARD, M. J. *Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences In Reported Reasons For Staying*. **Human Resource Management**, v. 48, n. 2, p. 269- 288, 2009.
- Herrnstein, R.; Murray, C. **The Bell Curve: Intelligence and class structure in American life**. New York: The Free Press, 1994.
- HOPPEN, N.; MEIRELLES, F. S. Sistemas de informação: um panorama da pesquisa científica entre 1990 e 2003. **RAE**, v. 45, n. 1, jan-mar, p. 24-35, 2005.
- INGHAM, J. *Closing the talent management gap*. **Strategic HR Review**, v. 5, n. 3, p. 20, 2006.
- Jaques, E.; Cason, k. **Human Capability: A Study of Individual Potential and Its Application**. Virginia: Cason Hall, 1994.
- LAURIS, R. P.; SILVA, T. N. DA. A Percepção dos Ex-Estagiários a Respeito do Programa Copesul de Desenvolvimento de Talentos. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**, 2005. Brasília - DF: XXIX EnANPAD.
- Le Boterf, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Trad. Pam'cia Chittoni Ramos Reuillard. - Porto Alegre : Arttrned, 2003.
- LEGGE, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. *Talent management: A critical review*. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 139 - 154, 2006.
- LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. *High potentials as high learners*. **Human Resource Management**, Vol. 39, No. 4, p. 321–329, 2000.
- LOPEZ-CABRALES, A.; VALLE, R.; HERRERO, I. *The Contribution of Core Employees to*

- Organizational Capabilities and Efficiency. Human Resource Management*, v. 45, n. 1, p. 81-109, 2006.
- MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Revista Ciência da Informação** [online], vol.27, n.2, pp. nd-nd, 1998.
- MATOS, C. A. de. Uma Generalização Empírica em Marketing Usando Meta-Análise: O Efeito Satisfação--Boca-a-Boca (+), Lealdade--Boca-a-Boca (-).In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**, 2008. Rio de Janeiro-RJ: XXXII EnANPAD.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, out-dez, p. 187-209, 2003.
- NG, E. S. W.; BURKE, R. J. *Person – organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?* **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 7, p. 1195-1210, 2005.
- O'LEARY, B. S.; LINDHOLM, M. L.; WHITFORD, R. A.; FREEMAN, S. E. *Selecting the best and brightest: Leveraging human capital.* **Human Resource Management**, v. 41, n. 3, p. 325-340, 2002.
- PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 105-124, jan./abr. 2011.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Bacharach, D. G.; Podsakoff, N. P. *The influence of management journals in the 1980s and 1990s.* **Strategic Management Journal**, 26, p.473–88, 2005.
- PREECE, D.; ILES, P.; CHUAI, X. *Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing.* **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 16, p. 3413-3428, 2011.
- ROSSONI, L. A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil: uma análise institucional. **Dissertação** (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.
- SANT'ANNA, A. DE S. Profissionais Mais Competentes, Políticas e Práticas de Gestão Mais Avançadas? **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, 2008.
- SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. DE S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1-17, 2003. Atibaia - SP: XXVII EnANPAD.
- SHAW, J. D.; DINEEN, B. R.; FANG, R.; VELLELLA, R. F. Employee-Organization Exchange Relationships, HRM Practices, and Quit Rates of Good and Poor Performers. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 1016-1033, 2009.
- SHRM (*Society for Human Resource Management*). **Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals**, Fev. 2011.
- SOUZA, J. J. de.; BASTOS, A. V. B. Gestão de Pessoas e a Construção da Inovação Organizacional: uma análise do pensamento gerencial. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 291-305, mai./ago. 2008.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research.* **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.
- TERMAN, L. M. (Ed.). **The gifted group at mid-**

*life*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1959.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE**, v. 43, n. 1, jan-mar, p. 105-122, 2003.

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

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 175 p, 1987.

ULRICH, D. *The Talent Trifecta*. **Workforce Management**, v. 86, n. 15, p. 32, 2007.

VIEIRA, V. A. Meta-análise do modelo teórico "E-O-R" de Mehrabian e Russel (1974). In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD. **Anais ...**, 2008. Rio de Janeiro – RJ: XXXII EnANPAD.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.