

GESTÃO DE TALENTOS: UMA ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE EM SÃO PAULO

Trabalho de graduação interdisciplinar apresentado ao curso de Psicologia do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Psicologia. 2007.

Gustavo Justi Pisani
Henrique Carpigiani Ribeiro



INTRODUÇÃO

Historicamente a psicologia organizacional teve seu início em meados do século XX com Hugo Münsterberg e Walter Dill Scott que foram psicólogos experimentais e professores universitários e decidiram aplicar o conhecimento do campo da psicologia na resolução de problemas encontrados nas organizações. (Spector, 2005)

A partir da administração científica desenvolvida com as experiências de Frederick W. Taylor com contribuições de Fayol e Henry Ford para sua configuração encontra-se as raízes da administração dos recursos humanos. (Gil, 2001)

A Psicologia desde seus primórdios

como ciência estuda a parte psíquica do ser humano, pode ser vista como responsável pelo entendimento dos comportamentos e subjetividades expostas em ambientes de trabalho. A atuação de psicólogos em ambientes de trabalho que não fossem clínicos teve um duplo surgimento. O primeiro foi a psicologia industrial, conhecida como área de Recursos Humanos, que se preocupa em analisar, desenvolver e utilizar da melhor forma o capital humano para que se atinjam os resultados esperados e planejados e às vezes até os superem. A segunda possibilidade de atuação do psicólogo é a psicologia na organização, esta surgiu como atuação que visa aumentar o bem-estar dos funcionários a partir da análise de seus comportamentos. (Spector, 2005)

Os Recursos Humanos por muito tempo e em algumas empresas até hoje são vistos como área de apoio aos outros departamentos, porém recentemente vem sendo implementada na maior parte das organizações que os recursos humanos também é uma área estratégica, pois é responsável pelo gerenciamento de pessoas e são os funcionários que no final das contas farão a diferença no resultado da empresa.

Por este motivo, métodos de gestão de pessoas foram sendo criados, a princípio criou-se com foco sempre e somente nos resultados e o desenvolvimento do funcionário era feito com base em sua avaliação de desempenho sobre metas estipuladas.

Segundo Gil (2001) os conceitos:

gestão de pessoas, gestão por competências e gestão de talentos substituíram o termo Administração de Recursos Humanos nos últimos anos. O autor explica que o termo administração de recursos humanos é uma terminologia restritiva e limitada que compreende as pessoas dentro das organizações como apenas mais um recurso como matéria prima e recursos ambientais.

Com o desenvolvimento das técnicas de gestão, com o surgimento de uma preocupação maior com a satisfação do funcionário em seu âmbito de atuação, foi desenvolvida a gestão por competências, esta atualmente a mais bem vista, pois é viável para a própria empresa e também é viável para o próprio funcionário. Dentro deste estilo de gestão, que afeta no trabalho de todas as partes dos recursos humanos, existem duas linhas de pensamento teórico a Francesa, pioneira no desenvolvimento dos conceitos e a norte americana, que surgiu após a conceituação francesa e desce de uma aplicabilidade comportamental cognitivista que sempre foi forte nos Estados Unidos.

A gestão de talentos, assim como a gestão por competências, ainda é um assunto muito discutido e criticado por muitos teóricos no mundo, pois a teoria ainda é colocada em prática somente após uma adequação para forma em que os dirigentes da empresa acreditam como válido.

Portanto o trabalho se destina a investigar em empresas de médio e grande porte na cidade de São Paulo, que existe instalada a gestão de talentos, como estas empresas conceituam os talentos e se a gestão dos mesmos é realmente eficaz.

JUSTIFICATIVA

A relevância da realização da pre-

sente pesquisa está em analisar criticamente se o conceito de talentos dentro das médias e grandes organizações de São Paulo, que contenham a gestão de talentos, é convergente e a partir de uma base conceitual sólida, analisar como é feita a identificação, retenção e desenvolvimento dos talentos dentro destas organizações.

MÉTODO

Amostra:

Para a realização da pesquisa serão entrevistadas 4 empresas de grande porte da cidade de São Paulo.

Procedimento:

A entrevista será feita com o profissional responsável pela gestão dos talentos na empresa. Como instrumento de investigação, utilizaremos um questionário semi estruturado, contendo cinco questões acerca dos objetivos da investigação. As perguntas são:

- 1) O que você (empresa) compreende por talento?
- 2) Como é feita a identificação dos talentos aqui na empresa?
- 3) Quais são as ações tomadas para a retenção destes talentos?
- 4) Como é trabalhado o desenvolvimento profissional destes talentos?
- 5) Como ocorre e com que frequência ocorre a avaliação destes talentos?

Para que este trabalho seja realizado, primeiro entraremos em contato com empresas de grande porte para sabermos se em determinada empresa existe a gestão de talentos, em seguida tentaremos agendar com o profissional responsável uma entrevista para que a investigação possa ser

efetuada e após a entrevista faremos uma análise quantitativa e outra qualitativa dos dados.

A análise quantitativa será realizada através de uma tabela e um gráfico de frequência de respostas e a análise qualitativa será feita a partir de uma análise crítica quanto ao modelo adotado pelas empresas no processo de gestão dos talentos, ou seja, quanto à sua eficiência e fidelidade aos referenciais teóricos existentes.

Objetivos

Entender como ocorre a adequação dos aspectos teóricos da gestão por talentos à realidade das empresas. Verificar a forma que é implementado a gestão por talentos nas organizações investigadas através de uma análise crítica dos dados coletados na pesquisa à luz da teoria para uma compreensão mais completa do fenômeno.

Cuidados Éticos

Estabelecer um contato com as organizações e com os indivíduos de uma forma profissional que respeite os aspectos éticos de uma pesquisa acadêmica visando minimizar os riscos aos sujeitos e as instituições envolvidas no processo visando otimizar a validade e a integridade do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. Recursos Humanos – Importância e Desenvolvimento

A área de Recursos Humanos, já existe há muito tempo começou como departamento pessoal onde os profissionais eram responsáveis pelo cálculo da folha de pagamento e pelo controle de presença e férias dos funcionários.

Porém, segundo Spector (2005), com a aprovação do conselho norte americano no tema psicologia industrial,

novas abordagens e atribuições foram colocadas aos Recursos Humanos. A primeira atribuição foi a do departamento de Recrutamento e Seleção, no qual o profissional (psicólogo) ficou responsável por recrutar e selecionar pessoas para as empresas, pois, os psicólogos tinham o auxílio dos testes psicológicos que lhes permitiam definir o perfil dos candidatos e comparar com o perfil das vagas, práticas estas que se iniciaram na primeira guerra mundial (na escolha de quem deveria ir para a linha de frente de combate e quem deveria ficar responsável pela definição da estratégia).

Posteriormente, outras atribuições foram impostas, como por exemplo, remuneração e benefícios (antigamente nomeada como cargos e salários) no qual o profissional cria escalas de salários para cada cargo presente na empresa e os modifica ou reajusta anualmente e pesquisa, cria parceria e compra em nome da empresa benefícios aos funcionários, como por exemplo, refeições, transporte, etc.

Porém as empresas começaram a notar que não bastava apenas contratar pessoas com o perfil adequado, pois, estes profissionais deveriam estar em constante desenvolvimento, para isso surge então outro departamento, Treinamento e Desenvolvimento, no qual o profissional é responsável por identificar habilidades em defasagem e treinar os funcionários com estas carências, buscando desta forma um maior desempenho.

Por fim, segundo o autor, um novo departamento dentro do RH surgiu, mas este como necessidade social, o departamento de responsabilidade Social, que cria e desenvolve projetos voltados à comunidade.

Com tantas atribuições, não poderia ser diferente, o RH tornou-se a principal área de suporte dentro da em-

presa, pois sem ela, as outras áreas não conseguiriam obter o resultado esperado.

2. Recursos Humanos Estratégicos

De acordo com Ulrich (2003), até o final da década de 80 o RH era descrito como departamento operacional dividido em 4 categorias: recrutamento / seleção, desenvolvimento, avaliação e recompensas, com o avanço constante dos processos de globalização e com a necessidade de criar fatores mais competitivos nas organizações, o sistema de Recursos Humanos começou a ser integrado a uma nova visão. Deixou de ser visto apenas como área de apoio à realização de iniciativas de outras áreas e começou a ser considerado como área estratégica, pois deixou de se posicionar como suporte a outros departamentos para ser uma área facilitadora do alcance estratégico da organização. Este pensamento começou a se estruturar no final da década de 80 e início da década de 90.

A consciência e necessidade desta visão foram essenciais para a compreensão de que para a organização se destacar competitivamente deve-se criar uma base sólida de valores e competências essenciais, mas deve-se encarar as mudanças como oportunidades de crescimento. O novo ambiente das organizações exigiu que as estruturas se tornassem mais rapidamente adaptáveis, constituindo um contexto favorável a mudanças. Isto caracterizou uma busca crescente por posturas pró-ativas, em detrimento de ações reparadoras e reativas.

Para que isto fosse possível, foi necessário re-focalizar e re-localizar os recursos humanos. No novo espaço, o indivíduo não era mais coadjuvante dos processos mas o foco, o centro. As técnicas ou processos tornaram-se apenas ferramentais de

mobilização. Compreendendo que o mercado está em constante mudança e sabendo que os funcionários têm que acompanhar esta mudança, o re-direcionamento do RH passa a englobar a responsabilidade de, selecionar, treinar e desenvolver pessoas que acompanhem esta mudança e estejam preparadas para adaptações necessárias neste processo. Portanto, o RH passa a trabalhar em torno de um planejamento que vise suportar a posição estratégica do mesmo dentro da organização.

2.1. Estratégia e Planejamento

A palavra estratégia está definida no dicionário Aurélio como "Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos", ou ainda, "Arte militar de escolher onde, quando e com que travar uma batalha ou um combate".

Podemos encontrar em diversos pensadores e especialistas em estratégia, várias definições, porém adotaremos a descrita abaixo, pois é uma definição mais direcionada e não generalizada.

Estratégia, de acordo com Roncati (2000), é a forma em que determinada empresa se coloca diante do mercado, é mais do que a posição, ou seja, envolve também uma projeção que visa se estender ao médio – longo prazo.

Ainda segundo Roncati, a estratégia é como a empresa (enquanto conjunto de pessoas) se coloca diante de seus concorrentes, ou seja, posiciona-se, define seus produtos e a forma que será usada para expansão de seus negócios.

O Planejamento, de acordo com Roncati (2000), em contrapartida é a

construção de um pensamento crítico quanto à realidade da empresa e que se constitui por uma análise de cenários. A partir do planejamento é que surgem os objetivos, metas, planos de ação e indicadores. O Planejamento em nível estratégico, portanto, é a análise da estratégia, colocando-a de uma forma tangível e sustentável e que funciona também como meio de expansão estratégica e suporte para a implementação da própria estratégia.

2.2. Estratégia e Planejamento em Recursos Humanos

Como descrito acima, a necessidade das empresas em transformar o RH em área estratégica, fornece-nos a compreensão das seguintes necessidades quanto a esta condição:

- Abandono de processos decorrentes apenas do requisito de outras áreas;
- Maior importância e necessidade de conhecimento do negócio;
- Participação na elaboração do planejamento e da estratégia da empresa;
- Foco direcionado para os funcionários e seus respectivos desenvolvimentos.

Desta forma, compreendemos que, o RH sendo estratégico, passa a se posicionar de maneira diferenciada na empresa, começa a fazer levantamento de necessidades e planos de melhoria independente dos planejamentos das outras áreas e constitui a partir deste momento parte operante do desenvolvimento organizacional. Para que isso fosse realmente tangível e mensurável, escalas deveriam ser criadas para que pudesse haver indicadores quanto à administração das pessoas dentro da organização.

Ulrich (2001), propõe um método chamado por ele de "Scorecard" que visa medir o desempenho das ações do RH em relação ao impacto na estratégia da empresa. Desta forma, Ulrich apresenta que a partir dos anos 90 uma nova ênfase sobre a estratégia de negócios e a importância dos sistemas de RH foi desenvolvida, ou seja, o impacto das ações do departamento de recursos humanos passou a ser classificado como parte essencial para a implantação das estratégias de negócios da empresa.

Ulrich também explica que vivemos em uma época em que um novo paradigma econômico – que se caracteriza pela velocidade, inovação, mudança, qualidade e satisfação de clientes – intensifica a importância dos ativos intangíveis (identificação da marca, conhecimento, inovação e capital humano). E esse paradigma pode, se estiver bem claro para os dirigentes do RH, ser considerado como um marco de ouro para o sistema de recursos humanos, pois se os mesmos dirigentes criam metodologias de mensuração das ações das pessoas, não apenas como classificação ou rotulação, mas como método de identificação de pessoas que agregam valores, o entendimento do RH pelas outras áreas fica mais identificável como área estratégica, tendo em vista que consegue medir quem e como alcança resultados superiores dentro da organização como um todo.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Gramigna (2002) o conceito norte americano de competência surgiu com David McClelland na década de 70, em seu trabalho publicado em 73, McClelland ele lançou os resultados de sua pesquisa sobre a mensuração de competências e inteligência. Este trabalho abriu caminho para outras pesquisas e estudos. Um

pouco antes na Europa, os franceses também estudavam competências e o tema foi construído através de uma lógica, que levava o subjetivo das pessoas como parte da definição, Zarifian (1999). O conceito criado pelos europeus, apesar de mais "humanizado" torna o controle e a tentativa de avaliação improvável, como nos Estados Unidos à psicologia comportamental cognitiva sempre foi alicerce dos avanços psicológicos no país, a definição acerca de competência criada pelos norte-americanos é mais viável quando a otimização do desempenho é o foco de estudo.

Ainda segundo Gramigna (2002), competência é o conceito utilizado para o conjunto de comportamentos que apresentam os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) que levam o profissional a resultados diferenciados. Na década de 80 pesquisadores e estudiosos do tema começaram a criar escalas de competências e conjunto das mesmas para cada função, foi o primeiro passo para criar-se o conceito de competências essenciais (organizacionais) que são aquelas que as organizações dependem para o bom funcionamento do negócio, ou seja, aquelas competências que as organizações precisam que seus colaboradores (funcionários) tenham. Estas competências são comportamentos que elevam os resultados e clareiam o caminho de seus funcionários.

A partir do referencial de que competências são comportamentos, torna-se viável e fácil a sua mensuração. A mensuração descrita por profissionais, em particular por Gramigna (2002) e Ulrich (2001), remete-se a uma análise dos resultados do profissional e a uma avaliação que pode ser executada pelos colegas, subordinados e superiores, nesta avaliação é medida a frequência dos comportamentos clas-

sificados como básicos, essenciais e diferenciais. As competências básicas são aquelas sem as quais os negócios não funcionam, as essenciais são as mais importantes e percebidas pelos clientes e as diferenciais são as consideradas estratégicas, pois estabelecem a vantagem competitiva e diferenciada no mercado.

Através da análise de frequência e com os comportamentos bem definidos o resultado da avaliação propicia um plano de desenvolvimento para as competências (comportamentos) que não estão desenvolvidos ou presentes nas atividades executadas pelos profissionais.

A forma de mensuração descrita acima nada mais é do que uma ampliação do conceito de avaliação de desempenho, pois é feita uma análise de resultados e também é feita uma análise de competências. Para que a gestão por competências como meio facilitador do alcance de resultados e um modelo estratégico da gestão de pessoas esteja realmente completo, parte-se para uma outra etapa, a gestão dos talentos, que consiste na identificação retenção e desenvolvimento dos profissionais que são considerados diferenciais dentro do quadro de funcionários.

GESTÃO DE TALENTOS

O conceito de talento também pode ser definido de diferentes formas, no começo, segundo Gubman (1998) talento era o profissional que conseguia ter resultados superiores, porém como não se tinha a idéia de que comportamentos poderiam ser os responsáveis pelo sucesso e também pelo fracasso no desempenho, o talento era considerado como dádiva ou algo que se nascia com. Após o desenvolvimento da teoria e do modelo da gestão por competência, criaram-se novos conceitos para ta-

lentos, segundo o próprio Gubman, talento é o profissional que tem as competências básicas, essenciais e diferenciais, pois não apenas conseguem resultados esperados ou superiores, mas também agregam valores estratégicos à organização, facilitando desta forma o posicionamento da empresa e a vantagem competitiva diante dos outros concorrentes.

Ainda segundo Gubman (1999), o processo de identificação e retenção de talentos é muito semelhante ao processo descrito por Gramigna, a identificação deve ocorrer quando possível já na entrevista de admissão do funcionário, realizando uma entrevista em que se investiga os comportamentos realizados pelo candidato em situações parecidas com a que ele irá passar caso seja admitido. Este tipo de investigação foi a primeira publicação de David McClelland no qual apresentava o sucesso deste tipo de entrevista por ser o melhor meio de prever comportamentos. Caso não seja possível identificar talentos ou no caso, potenciais talentos (aqueles que têm uma predisposição a terem as competências básicas, essenciais e diferenciadas), a melhor forma de se identificar é através do cruzamento dos resultados com suas frequências comportamentais, ou seja, com suas competências.

A retenção, segundo Gubman (1999) e Gramigna (2002), deve ser feita através dos desafios, ou seja, convites para projetos desafiadores e que necessitem de capacidades diferenciadas e através do reconhecimento externo, tendo em vista que este grupo de profissionais provavelmente será o grupo sucessor de cargos de responsabilidade da empresa. Ainda segundo os autores, o processo de retenção engloba a sedução do profissional pelo ambiente de trabalho proposto e em cima desta questão, o talento normalmente se sente atraído por responsabilidades ampliadas,

quando percebem que a organização está investindo em sua carreira, seja através de um plano de desenvolvimento, seja via treinamentos e também quando se sentem reconhecidos publicamente pelas suas contribuições e quando têm oportunidades de trabalhar como líderes ou coordenadores de uma equipe.

Portanto de acordo com os autores citados acima, a gestão estratégica de pessoas visa ampliar o posicionamento da empresa investindo no capital intelectual e para qua este investimento e esta gestão sejam mensuráveis e tangíveis o modo compreendido como gestão por competências se baseia no mapeamento de comportamentos que facilitem o alcance dos resultados e objetivos e a identificação dos talentos se baseia na identificação de profissionais que além de possuírem as competências básicas e essenciais possuam também as diferenciadas, ou seja, além de fazerem bem o que se é esperado também sejam capazes de agregar valor à empresa e aos outros colaboradores.

Fica também definido que o processo de retenção depende mais da empresa do que do funcionário, pois da mesma forma que o chamado talento contribui e agrega valor a organização ele só aceitará fazer parte desta organização se a mesma investir em seu desenvolvimento profissional e emocional (no caso do reconhecimento público).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo analisa e discute através de tabelas e gráficos os dados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas que foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados da presente pesquisa (vide Anexo 3).

A Tabela 1, melhor ilustrada pelo gráfico 1, visa explicar as categorias

Tabela 1	Definição de Talento			
	Por desempenho	Por competência	Potencial	Aptidão
Empresa 1	X		X	
Empresa 2			X	
Empresa 3		X	X	X
Empresa 4	X	X		
Total	0,5	0,5	0,75	0,25

Tabela 2	Identificação dos Talentos		
	Av. do desempenho	Av. das competências	Av. dos potenciais
Empresa 1	X		X
Empresa 2	X	X	X
Empresa 3	X		X
Empresa 4	X	X	
Total	1	0,5	0,75

adotadas pelas diferentes empresas no critério de definição de talentos. Portanto, observa-se previamente nas empresas uma conceituação baseada nos procedimentos de identificação (tabela 2) e não o contrário.

Segundo Gubman (1998) talento era considerado o funcionário que obtém resultados superiores (50% das empresas apresentam essa característica), porém, após o desenvolvimento da gestão por competências, segundo o autor, talento passou a ser considerado aquele funcionário cujas competências básicas, essenciais se destacam de forma que ele atinja resultados superiores e agregue valores estratégicos à empresa. Portanto, percebe-se nos conceitos adotados que existe uma discrepância entre a definição teórica de talento e os conceitos apresentados, ou seja, 50% das empresas apresentam como par-

te da definição os resultados superiores, porém resultados são efeitos e as competências são as causas.

Em 75% das empresas surgiu o termo potencial como parte da conceituação de talentos, no qual 50% explicam que potencial é uma denominação para diretrizes comportamentais, ou seja, competência. Uma outra empresa caracteriza potencial como o profissional que possui capacidade e agilidade de aprender e transformar, também considerando talento como sendo uma aptidão natural.

Apenas 50% das empresas correlacionam diretamente o termo talento com competência, mas para todos os casos é importante considerar a cultura organizacional e a identidade de cada companhia, assim como o aspecto subjetivo de cada gestor.

Observa-se uma melhor adaptação do termo talento para a realidade de cada empresa, de forma que os procedimentos de identificação, retenção e avaliação são facilitados.

Nas categorias adotadas para a mensuração dos aspectos avaliados para a identificação dos talentos (tabela 2 e gráfico 2) observa-se que 100% da amostra considera a avaliação de desempenho (resultado) como parte essencial da identificação dos talentos, o que segundo Gubman (1998) é parte da melhor forma para identificação, quando este procedimento não pode ser realizado na entrevista de admissão, técnica essa baseada nas competências, ou seja, em tendências comportamentais investigadas através dos comportamentos emitidos anteriormente.

Apenas 50% das empresas consideram como parte da identificação dos talentos a categoria "avaliação das competências" que é outra parte definida por Gubman (1998) como melhor prática. Considerando que 75%, também se baseiam na avaliação dos potenciais, 50% consideram potencial como outra nomenclatura para competência. Apenas uma das empresas não condiz com o modelo proposto pelo autor, o que não significa que tal modelo seja pior ou ineficiente, mas que está alinhado à cultura e realidade da organização.

Portanto, com exceção de uma companhia, a amostra têm a mesma prática descrita como o melhor modelo de identificação de talentos segundo o autor.

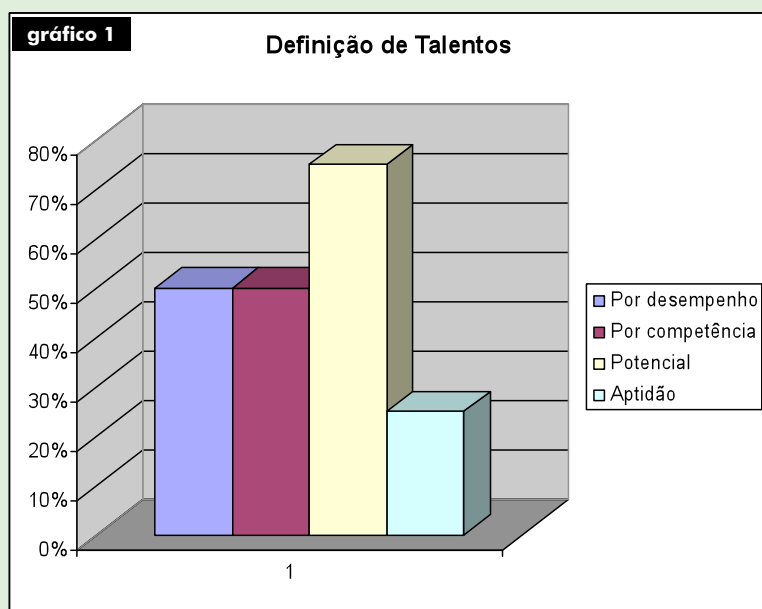


gráfico 2

Identificação dos Talentos

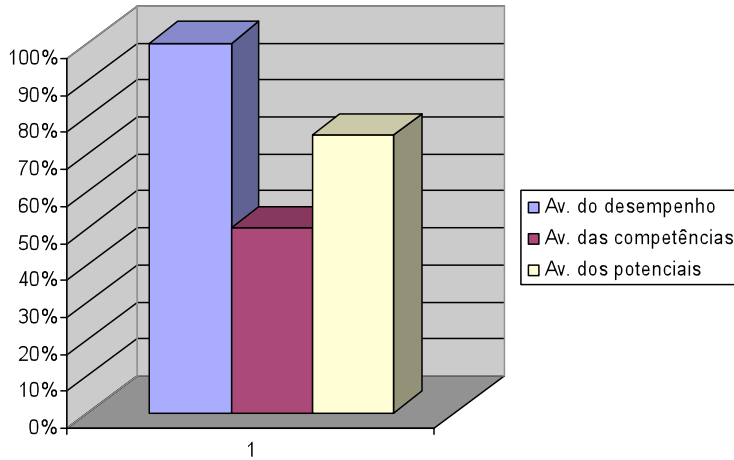


Tabela 3

Retenção dos Talentos

	Bônus Salarial	Benefícios	Desenvolvimento	Plano de Sucessão
Empresa 1			X	
Empresa 2	X			X
Empresa 3			X	X
Empresa 4	X	X	X	
Total	0,5	0,25	0,75	0,5

gráfico 3

Retenção dos Talentos

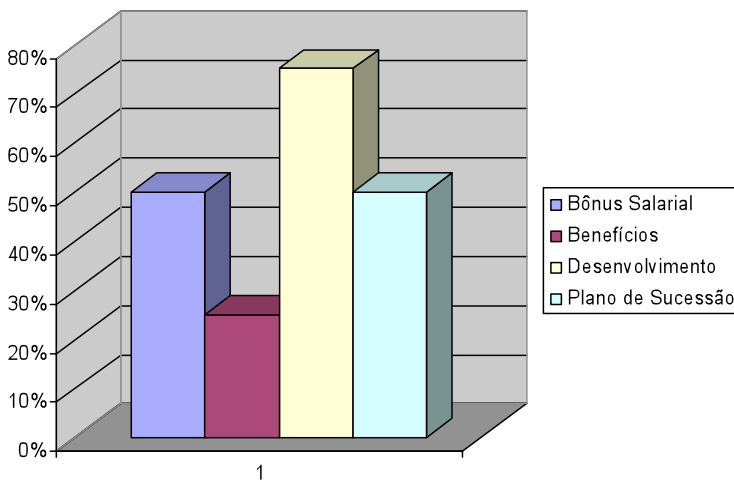


Tabela 4

Desenvolvimento dos Talentos

	Treinamentos	Coaching	Acessment	Prog. Desenv. Ext/ Job Rotation
Empresa 1	X		X	X
Empresa 2	X	X		X
Empresa 3		X		
Empresa 4	X	X		X
Total	0,75	0,75	0,25	0,75

Baseado na identificação descrita anteriormente a tabela 3 e o gráfico 3 ilustram a forma que as organizações estudadas utilizam para reter os funcionários que são considerados talentos.

Gubman (1998) e Gramigna (2002) consideram que a melhor forma de retenção dos talentos é o investimento da empresa no desenvolvimento profissional destes colaboradores, ou seja, tanto através de projetos mais complexos, ligá-los ao plano sucessão, criando-lhes um plano de desenvolvimento e investindo em treinamentos como também através do investimento emocional, como reconhecimento de seu valor publicamente. Através das categorias adotadas, nota-se que 75% das companhias utilizam o desenvolvimento profissional como forma de retenção e 50% o plano de sucessão.

Na amostra estudada 75% afirmam que a retenção dos talentos pode ser efetivada por um aumento na remuneração ou em um diferencial nos benefícios. O bônus salarial, 14º salário, viagens com caráter de incentivo nas férias, cartão combustível, celular com uma porcentagem da conta paga pela empresa são exemplos dessa prática. As práticas ligadas ao desenvolvimento profissional estão descritas na tabela 4 e gráfico 4.

Logo, observa-se que todas as organizações de alguma forma se enquadram na melhor prática proposta por Gubman (1998) e Gramigna (2002).

A tabela e gráfico 4 estão divididas por categorias as práticas adotadas pela amostra para desenvolver seus talentos. Dentre as práticas citadas anteriormente, segundo Gubman (1998) e Gramigna (2002) percebe-se uma variedade muito grande de formas para o desenvolvimento dos talentos, no caso das empresas 75% investem integralmente em treinamentos direcionados, 75% utilizam, a partir da criação de um plano de desenvolvimento, um coaching, interno ou externo, para auxiliar o talento em seu desenvolvimento.

Apenas uma organização utiliza o acessment, prática de diagnóstico das competências, como forma de auxiliar um melhor direcionamento do desenvolvimento. E 75% utilizam a prática do job rotation, ou seja, troca de funções ou departamentos, ou ainda oferecem um progra de desenvolvimento no exterior, no qual o funcionário vai trabalhar em uma unidade em outro país e quando regressa

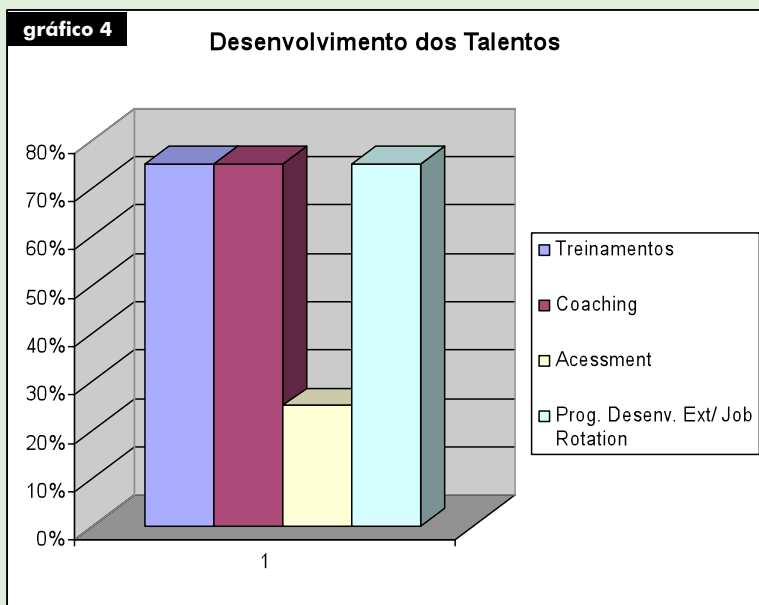
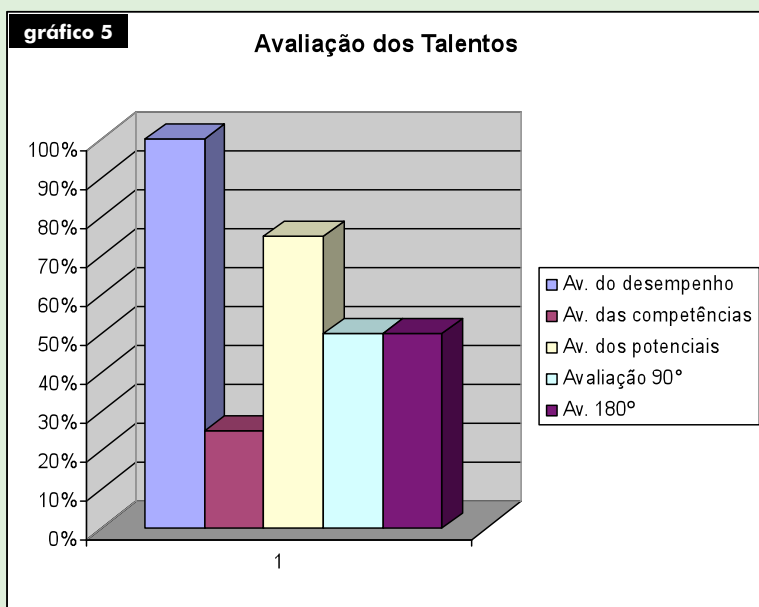


Tabela 5 **Avaliação dos Talentos**

	Av. do desempenho	Av. das competências	Av. dos potenciais	Avaliação 90°	Av. 180°
Empresa 1	X		X	X	
Empresa 2	X		X		X
Empresa 3	X		X		X
Empresa 4	X	X		X	
Total	1	0,25	0,75	0,5	0,5



sobe para um cargo previamente definido.

Outras práticas foram observada na coleta de dados: como treinamentos on-line, realizados via internet; participação em novos projetos com maior autonomia; participação em grupos de trabalho; amplificação do cargo.

Segundo os autores, as práticas efetivadas pelas organizações da amostra conseguem, teoricamente, suprir a demanda de desenvolvimento desses profissionais. Destaca-se outros procedimentos inovadores que também fortalece o processo, fazendo a empresa ser reconhecida como referência no mercado como instituição que se preocupa e investe no crescimento pessoal e profissional dos empregados.

A tabela 5 e o gráfico 5 mostram que as avaliações para identificação e manutenção dos talentos ocorrem uma vez ao ano, o que levando em conta a complexidade do processo é um intervalo de tempo razoável. Nota-se que todas as empresas usam como parte da base de avaliação o critério de metas (desempenho, resultado) como já descritos na tabela e gráficos 2, e 75% utilizam a avaliação de competências, mesmo que com outra nomenclatura, também citados anteriormente. A correlação entre os dados são demonstradas em um gráfico, cada companhia tem seus critérios de apontamento desses talentos no gráfico. No caso da empresa 1, a escala de desempenho varia de 1 a 9, sendo que talento é aquele que apresenta desempenho a partir de 7 e a escala de potencial (competência) tem variação de 1 a 4 e o talento encontra-se a partir do 3, sendo assim considerado talento apenas o funcionário pertencente ao quadrante de pontuações altas em desempenho e potencial.

A empresa 2 utiliza um procedimento similar, mas sem as variações, o foco é a porcentagem de metas alcançadas e a avaliação de potenciais (competências), aqueles que possuem alto desempenho e alto potencial (no caso de empregados antigos) e alto desempenho e baixo potencial (empregados recentes na empresa) são considerados talentos.

A única empresa que não se encaixa no padrão é a 3, utilizando um sistema próprio baseado na avaliação de competências, potenciais e desempenho, mas a conceituação de talento está desalinhada com a teoria.

A empresa 4 utiliza o cruzamento da avaliação por competências com a avaliação dos resultados (para a equipe de vendas) e com a avaliação do alcance dos objetivos (nos cargos administrativos). É considerado talento quem obtém alta competência e alto desempenho.

Nas empresas 1 e 4 a avaliação realizada é a de 90°, ou seja, o superior avalia, porém na empresa 1, vários gestores discutem os resultados de cada funcionário, sendo que estes gestores não são da mesma área, enquanto na empresa 4, cada gestor avalia seus respectivos subordinados, mas os funcionários também fazem uma auto-avaliação antes de seu superior, porém, esta avaliação serve de base para identificação das diferenças de percepção somente, pois a avaliação levada em consideração é sempre do superior imediato.

Já nas empresas 2 e 3 é realizado a avaliação de 180°, ou seja, além do superior os pares também avaliam. No caso da empresa 3, no nível de diretoria a avaliação é de 360°, sendo que, os diretores também são avaliados por seus subordinados.

Apesar da semelhança entre técnicas e critérios adotados entre as organizações para as avaliações, deve-se ressaltar que cada uma delas possui sua cultura, identidade e estratégia. Tal estratégia é o foco da definição dos critérios, metas e competências. Sendo assim, mesmo que as companhias pertencessem ao mesmo ramo do mercado existiria diferenças, que foram respeitadas na análise e discussão das informações obtidos pela coleta de dados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evolução dos recursos humanos como área estratégica, a gestão de talentos é uma das atribuições da área que garante este posicionamento, pois facilita a compreensão da estratégia da organização como um todo.

Diante das possíveis práticas da gestão de talentos, de um foco no mercado, percebe-se um forte alinhamento entre os procedimentos realizados pelas empresas estudadas.

Ao compararmos o referencial teórico com a prática das companhias, ainda encontramos discrepâncias principalmente entre a definição e os conceitos compreendidos pelos entrevistados.

A diferença entre o conceito de talentos utilizada pelas organizações e os conceitos estudados no referencial teórico permite a inferência que a definição consolidada de talentos não existe, apenas múltiplas conceituações que se adequam as diferentes culturas.

Portanto, compreende-se que existe uma dificuldade das instituições em integrar os conceitos: resultado, competência e talentos. Pois, mesmo com a preocupação em ter estes temas incorporados à empresa, os

departamentos de recursos humanos ainda têm sua gestão separadamente. Ou seja, as corporações continuam administrando cada conceito sem interligá-los.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Walnice. Captação e seleção de talentos. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria R. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GUBMAN, Edward L. Talento - Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RONCATI, João N. Planejamento Integrado - desenvolvimento de um modelo e aplicação prática a partir dos conceitos de Henry Mintzberg. São Paulo; Dissertação de Mestrado; USP, 2000.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações; tradutor Solange Aparecida Visconde; revisor técnico Maria José Tonelli. São Paulo: Saraiva, 2005.

ULRICH, Dave. Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard". Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

ULRICH, Dave. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Editora Futura, 2003.