



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Diego Fernando Baptista

**O VALOR DAS PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**  
**Estudo sobre a definição do que é talento dentro das empresas brasileiras**

**Americana, SP**

**2018**



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Diego Fernando Baptista

**O VALOR DAS PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**  
**Estudo sobre a definição do que é talento dentro das empresas brasileiras**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

**Americana, SP**

**2018**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS  
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

B173v BAPTISTA, Diego Fernando

O valor das pessoas dentro das organizações: estudo sobre a definição do que é talento dentro das empresas brasileiras. / Diego Fernando Baptista. – Americana, 2018.

50f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -  
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação  
Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1 Administração de recursos humanos I. POMPEU, Ricardo Bertoni  
II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade  
de Tecnologia de Americana

CDU: 658.3

**Faculdade de Tecnologia de Americana**

Diego Fernando Baptista

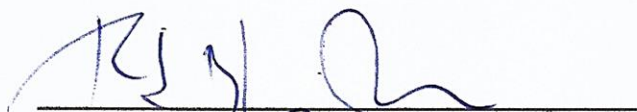
**O VALOR DAS PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**  
**Estudo sobre a definição do que é talento dentro das empresas brasileiras**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana.

Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

Americana, 26 de junho de 2018.

**Banca Examinadora:**



Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)  
Mestre em Economia  
Fatec – Faculdade de Tecnologia de Americana



Paula da Fonte Sanches (Membro)  
Mestra em Ciências: Estatísticas e Experimentação Agronômica  
Fatec – Faculdade de Tecnologia de Americana



Nágela Bianca do Prado (Membro)  
Tecnóloga em Gestão Empresarial

A minha família e amigos que me ajudam a compreender a vida como algo espetacular.

## **AGRADECIMENTOS**

Nestes agradecimentos pretendo prestar uma pequena homenagem a todos que acreditaram em mim e que contribuíram de forma direta e indireta com a elaboração deste estudo, mas sem me esquecer do apoio durante toda a jornada que foi o curso de tecnologia em gestão empresarial.

Em primeiro lugar, agradeço a Eliani que é a minha companheira de vida, aquela que tem o meu amor e que por incontáveis vezes exercitou a sua paciência para comigo.

Em seguida, agradeço aos meus colegas de curso, em especial ao Lucas, Giuseppe, Larissa e Daniel que estiveram ao meu lado durante todo o curso compartilhando o aprendizado, a dedicação e principalmente as risadas.

Também agradeço a todos da minha família, que sempre acreditaram em mim.

Quero agradecer e ressaltar a importância do meu orientador, o professor e mestre Ricardo B. Pompeu, para a elaboração deste trabalho, graças as suas instruções eu pude atravessar um mar de dúvidas e incertezas que o tema escolhido possui.

E por último, mas nem por isso menos importante, quero agradecer a própria Fatec de Americana/SP, ou seja, agradeço a todos os professores e funcionários que possibilitaram a minha pessoa a oportunidade de estudo.

*“Reconhecer o desconhecimento sobre certas coisas é sinal de inteligência e um passo decisivo para a mudança”.*

**Mario Sergio Cortella**

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar qual é a definição do termo talento dentro das empresas brasileiras. Tendo em mente, que área de gestão de talentos começa a se desenvolver no território nacional, sendo que essa área é pautada principalmente para a seleção, desenvolvimento e retenção de talentos dentro das organizações, todavia, há poucos estudos que visam conceituar uma definição para o talento dentro das empresas, desta forma, se faz possível visualizar certa relevância neste trabalho acadêmico. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, do tipo exploratória, utilizando artigos e livros do tema e correlacionados. Para coleta de dados da pesquisa foram realizadas entrevistas, utilizando a técnica da entrevista em profundidade, que se baseia em utilizar perguntas do tipo abertas, sem um padrão definido como questionário ou padronização. As entrevistas foram realizadas com empresários e gestores que atuam em organizações de portes variáveis da região metropolitana de Campinas/SP. A partir da fundamentação teórica e do material coletado nas entrevistas, constatou-se que a definição do que é talento dentro das empresas possui forte aspecto subjetivo, isto é, a interpretação do tema varia devido a diversos fatores como, por exemplo, os valores pessoais ou os valores organizacionais.

**Palavras-chaves:** talento; definição; conceitos; gestão de talentos; gestão de pessoas.



## **ABSTRACT**

*The present study aims to identify the definition of the term “talent” in Brazilian companies. Knowing that the study area of talent management is just beginning to be developed in national territory, and this area is mainly focused on the selection of employees, development and retention of talents in organizations, however, there are only few studies that aim to conceptualize some definition of talent inside companies, in this way, it becomes possible to visualize some relevance in this academic work. The methodology used was the bibliographic research, of the exploratory type, using articles and books about this theme and also correlated ones. To collect data from the research, interviews were conducted using the in-depth interview technique, which is based on using open-ended questions, without a questionnaire pattern defined or standardization. The interviews were conducted with businessmen and managers who work in organizations of several sizes in the Campinas metropolitan region in the state of São Paulo. Based on the theoretical basis and the material collected from the interviews, it was verified that the definition of talent within companies has a strong subjective aspect, that means that the interpretation of the theme varies due to several factors such as personal values or organizational values.*

**Keywords:** *talent; definition; concepts; talent management; people management.*

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 2.1:</b> Definições de talentos .....	31
<b>Quadro 2.2:</b> Comparação de conceitos sobre o talento .....	33

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1. O QUE SÃO AS ORGANIZAÇÕES COM FINS LUCRATIVOS (EMPRESAS)</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2. GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3. DEFINIÇÕES DE TALENTO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3.1. Talento como sujeito ou objeto</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3.2. Talento como dom</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.3. Talento como esforço</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.4. Talento como competência</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.5. Talento como potencial</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.6. Talento como resultado</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.7. Outras definições de talentos</b> .....	<b>31</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1. DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>36</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2. TRANSCRIÇÃO E A ANÁLISE DAS DEFINIÇÕES DE TALENTO</b> .....	<b>42</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, pode-se notar algumas mudanças no setor administrativo, em especial, na área de gestão de pessoas, sendo uma delas referente a avaliação dos indivíduos como componentes essenciais para o sucesso de uma organização ao invés de apenas um recurso a ser consumido e depois descartado.

Outra mudança que vem sendo analisada é em questão aos talentos dentro das organizações, fazendo surgir a necessidade da criação de métodos e ferramentas que possibilitem a identificação de talentos dentro das empresas buscando trazer benefícios para ambos, funcionários e organizações.

Entretanto, a definição de talento se mostra um tanto quanto confusa, conforme demonstra o artigo intitulado: **O que as organizações entendem por gestão de talentos?** Artigo escrito por Dayane Scopel Ferrazzai, Cecília Gerhardt Burtet e Angela Beatriz Busato Scheffer em 2015, onde as autoras apresentam as dificuldades sobre o tema, tanto em relação à gestão de talentos quanto sobre a definição do que é talento dentro das organizações.

Muitas empresas buscam uma definição convincente de talento, a fim de identificá-lo e valorizá-lo em suas equipes, porém outras tantas organizações utilizam a palavra talento como sinônimo de toda a sua força de trabalho, contrariando a noção anterior pela qual nem todos podem ser designados talentos. Predomina, neste caso, uma noção mais ligada às possibilidades (FERRAZZAI, BURTET e SCHEFFER, 2015, p. 227).

Esse artigo foi escrito com base em pesquisas realizadas com gestores e empresários de empresas do estado do Rio Grande do Sul, despertando assim o desejo do autor deste trabalho em realizar o mesmo tipo de pesquisa em algumas empresas da região de Americana/SP, tendo como o foco principal verificar qual é a definição de talento que os empresário e gestores da região utilizam dentro de suas empresas.

A justificativa deste estudo leva em consideração que a área de gestão pessoas está constantemente desenvolvendo pesquisas com o objetivo de melhorar o ambiente organizacional, fazendo com que as pessoas entendam o seu valor para as organizações, e estas, por sua vez, reconheçam e demonstrem esse valor para os seus funcionários, pois sem eles, não existe a possibilidade de alcançar os objetivos traçados.

Outro aspecto é em relação ao reconhecimento de talentos, isto é, os profissionais com grande potencial, que podem ser desenvolvidos pela organização com a intenção de dar-lhes objetivos profissionais e, ao mesmo tempo, lucrar com os resultados obtidos por eles.

Esse estudo é importante para os empresários e para a sociedade em geral justamente por demonstrar e analisar alguns conceitos da área de gestão pessoas e da área de gestão de talentos que afetam diretamente os resultados das empresas, tais quais, como identificar os funcionários com o potencial a ser desenvolvido, isto é, os funcionários talentosos, tendo a intenção de agregar valor à empresa.

Buscar compor o quadro de funcionário com esse tipo de profissional é trabalhoso, mas o resultado pode ser positivo como, por exemplo, o aumento da eficácia em relação as metas e o aumento da eficiência em relação ao consumo dos recursos da organização, pois quando há a preocupação pelo desenvolvimento profissional e a valorização do mesmo, as pessoas envolvidas tendem a sentirem parte de algo maior, não enxergando apenas como um trabalho, mas sim tendo ciência de suas responsabilidades sobre os resultados gerais da empresa, pois irão querer que a própria prospere assim prosperando junto.

A preferência por esse tema, por parte do autor deste estudo, se fez graças a inclinação do mesmo pelos temas da área de gestão de pessoas e por trabalhar com elaboração de treinamentos que visam o desenvolvimento das pessoas dentro das empresas. Tendo em mente que a identificação de talentos inicia desde a etapa de recrutamento e seleção de funcionários, conforme demonstra Rocha-Pinto et al (2013, p. 62), “saber atrair e selecionar pessoas certas para lugares certos é o que teóricos, dirigentes e gestores de pessoas almejam desde a Revolução Industrial”.

Este estudo é importante no contexto acadêmico por buscar entender as teorias de gestão pessoas, particularmente, em relação a valorização das pessoas com foco na identificação de talentos, que quando postas em prática podem gerar resultados satisfatórios, tanto para os profissionais, quanto para as organizações. Pois ao se analisar o mercado brasileiro, dando a devida importância a maneira que as organizações lidam com os seus funcionários e como eles as enxergam, pode-se notar que ainda há muito a melhorar nas questões de gestão de pessoas (MACÊDO et al, 2007).

A importância de estudar o tema deste trabalho poder ser observado em pesquisas, artigos e livros, onde os autores que adentram neste território do

conhecimento, reconhecem a necessidade de avanço sobre o mesmo, pois é algo que pode gerar bons frutos para partes envolvidas, as pessoas e as empresas (CAMPOS NETO, 2015).

Em vista disso, é admissível notar a necessidade de desenvolver métodos de reconhecimento de talentos dentro das organizações, porque, isso é uma forma de reconhecimento e valorização das pessoas que trabalham nas empresas, possibilitando assim o alcance de melhores resultados.

A eficácia do reconhecimento reside em despertar no funcionário o orgulho por ter sido escolhido e por receber atenção de seus companheiros de trabalho, reforçando, dessa forma, o alcance dos objetivos da empresa. A aprovação aumenta a autoestima e a motivação para fazer o trabalho bem-feito, componentes essenciais no processo de manutenção de talentos (ROCHA-PINTO et al, 2013, p.71).

Em questão de valorizar as pessoas dentro das empresas, pode-se considerar o estímulo ao maior envolvimento delas em relação a estrutura organizacional, criação de funções e processos provendo treinamentos e ferramentas que possibilitem maior envolvimento das mesmas, desta forma demonstrando que cada um faz parte de um todo na organização (MILKOVICH, BOUDREAU, 2006).

Se faz importante também explicar os objetivos, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos, deste estudo. Sendo que o objetivo geral é mostrar como as empresas valorizam as pessoas por meio do entendimento sobre como elas conceituam o talento.

A fim de atingir o objetivo geral deste trabalho, foram definidos alguns objetivos específicos:

- Apresentar embasamentos teóricos sobre o objeto do estudo;
- Ilustrar como a relação entre os fatores, tais quais, dom, esforço, potencial, competência e resultados podem ajudar a identificar o que talento dentro das organizações;
- Realizar entrevistas sobre o tema com empresários e gestores de empresas da região de Americana/SP;
- Divulgar que a identificação de talentos merece ser o objetivo de mais estudos e análises, pois é um tema em ascensão que busca beneficiar,

tanto as pessoas, quanto as organizações.

Portanto, a proposta deste estudo é responder a seguinte questão: **qual é definição de talento dentro das empresas brasileiras?** Do mesmo modo que há o propósito de pesquisar conceitos úteis que auxiliem as empresas a identificar profissionais talentosos, podendo assim melhorar os seus resultados e ao mesmo tempo providenciar o aumento da valorização deste tipo de profissional.

No próximo capítulo será apresentada a fundamentação teórica deste trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo será dedicado a explanação do tema proposto, entretanto, serão apontados conceitos pertinentes ao tema da pesquisa como a definição de organizações com fins lucrativos, isto é, as empresas e, também, uma breve explicação sobre a área de gestão de pessoas, em seguida serão apresentados alguns conceitos sobre o termo talento que podem ser observados dentro das empresas.

### 2.1. O que são as organizações com fins lucrativos (empresas)

Atualmente existem inúmeras organizações ao redor do globo, aquelas com fins lucrativos, ou seja, as empresas, são compostas por pessoas e materiais, tendo como objetivo a realização de atividades que gerem retornos financeiros, conhecidos como lucros.

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas que, isoladamente, não conseguiriam atingir, em virtude da complexidade e da variedade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar (SOBRAL; PECI, 2008, p. 4-5)

As organizações variam de tamanho e ramos de atividades, algumas produzem bens enquanto outras produzem serviços e há aquelas que trabalham com ambos, porém, para se manterem ativas as organizações devem contar com um propósito ou finalidade que normalmente estão atrelados aos seus objetivos.

Em primeiro lugar, todas as organizações têm um propósito ou uma finalidade. Os objetivos são inúmeros, desde produzir um produto, proporcionar entretenimento, atender às necessidades sociais ou espirituais da sociedade, defender um país, entre muitos outros. Entretanto, é esse propósito que confere às organizações uma razão para existir (SOBRAL; PECI, 2008, p. 5).

Tendo em vista que o fator humano é essencial para uma organização, pois são a força motriz para realização das atividades da própria, e sem as pessoas as organizações são incapazes de realizar suas atividades e alcançar seus objetivos (SOBRAL; PECI, 2008).



Outro elemento crucial para existência de uma organização é a sua estrutura organizacional, sendo este aquele que define a divisão de trabalho, funções e cargos, hierarquia, entre outros fatores.

[...] estrutura organizacional envolve a definição de regras e procedimentos internos, a divisão do trabalho, a descrição de funções, o estabelecimento de relações de autoridade entre seus membros, entre outros. Assim, uma organização é uma entidade que possui um propósito, é composta por pessoas ou membros, e tem uma estrutura organizacional (SOBRAL; PECI, 2008, p. 5).

Já as empresas são organizações que buscam obter mais resultados através de suas atividades, sendo o mais crucial deles o lucro, afinal é através dele que a empresa sobrevive, investe e/ou se amplia para alcançar mais clientes. Todavia, não é apenas nos clientes que a empresa deve focar sua atenção, afinal a ela deve prestar contas com seus funcionários, proprietários, acionistas, fornecedores e com o governo (SOBRAL; PECI, 2008).

E é de conhecimento geral que as empresas são parte essencial de uma sociedade, pois são elas que geram empregos, isto é, renda para população, podem ajudar na economia de uma região, cidade, estado e/ou país abastecendo o mercado com seus produtos (LOBATO et al., 2009).

Mas é importante ressaltar que as pessoas dependem tanto das empresas quanto as empresas dependem das pessoas, porque são as pessoas o principal ativo de uma empresa, já que a mesma é uma organização, por isso é necessário o investimento em novos conhecimentos e técnicas para desenvolver tal ativo, sendo a área de gestão de pessoas responsável por tal incumbência (MACÊDO et al., 2012).

A seguir será apresentado uma breve explicação sobre a área de gestão de pessoas.

## **2.2. Gestão de pessoas**

Desde as mudanças iniciais, provenientes da escola clássica de administração<sup>1</sup>, no início do século XX, as indústrias e organizações em geral buscam a melhor

---

<sup>1</sup> **Escola clássica da administração:** surge a partir da congruência das ideias e teorias elaboradas por Frederick Winslow Taylor, Henry Ford e Henri Fayol (SOBRAL; PECI, 2008).

forma de administrar seus recursos, a fim de reduzir custos e maximizar os seus lucros, porém, um dos maiores desafios são os seus recursos humanos. Com o propósito de atender a essa necessidade, surgiu a área de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas visa intervir de forma estratégica e corporativamente, direcionando processos, programas e projetos para implantação da gestão de competência, conduzindo a captação, seleção e manutenção de talentos, observando a cultura e os processos necessários para quaisquer mudanças organizacionais (ROCHA-PINTO et al., 2013).

A importância dessa área de gestão está ligada ao fato de que as pessoas são a parte essencial de qualquer organização, pois são a força motriz que impulsiona as empresas ao sucesso (MACÊDO et al., 2012).

Diante dessas informações, é possível compreender a motivação para a identificação de talentos dentro das empresas, afinal as pessoas são importantes para obtenção dos resultados, portanto, acredita-se que as pessoas consideradas talentosas podem proporcionar, supostamente, o alcance mais facilmente dos resultados ou, até mesmo, a conquista de resultados ainda melhores dos que os estimados.

Em seguida serão apresentados alguns conceitos da definição do termo talento.

### **2.3. Definições de talento**

O termo talento tem diversas interpretações e, notavelmente, é muito utilizado em artigos de estudo esportivo, porém, a utilização desse termo data desde a antiguidade, para descrever algo especial em relação a um indivíduo.

O termo talento na antiguidade era usado como uma unidade de medida ou quantidade de dinheiro. Esse entendimento de talento como unidade de medida perdurou até a idade média. A partir dessa época surgiu o entendimento de que talento era uma habilidade ou dom divino que deveria ser utilizada, desenvolvida e não guardada de lado (CAMPOS NETO, 2015, p. 43).

A definição de talento também encontra suas origens na noção de diferenciação, de acordo com a maior capacidade de sucesso em comparação com outras pessoas. Muitas organizações elegem este caminho para a identificação de

seus talentos (ROSS, 2013, apud FERRAZZAI; BURTET; SCHEFFER, 2015, p. 228).

As concepções de talento complementam-se na noção de que pessoas talentosas são aquelas que põem em prática suas capacidades, visando atingir melhores resultados para a organização. Esta, por sua vez, tem como dever motivar e permitir a manifestação interna de seus talentos (FERRAZZAI; BURTET; SCHEFFER, 2015, p. 228).

Já no ambiente organizacional a definição de talento também possui diversas vertentes, causando a falta de consenso, conforme demonstram Iles, Chuai e Preece (2010, apud CAMPOS NETO, 2015, p. 44), que “a falta de consenso pode ser observada na pesquisa realizada pela consultoria Towers Perrin em 2004, a definição de talento apresentou divergência em 87% das organizações estudadas, sendo que todas as definições eram diferentes entre si”.

A seguir, segue algumas definições de talento que podem ser utilizadas dentro das empresas.

### **2.3.1. Talento como sujeito ou objeto**

Uma das formas de se definir talento dentro das organizações é considerar o talento como sujeito ou talento como objeto.

A distinção entre a abordagem do sujeito (talento como pessoa) e a abordagem de objeto (talento como a característica das pessoas, que inclui as habilidades, conhecimentos e/ou competências) é fundamental para a melhor compreensão do conceito de talento (GALLARDO-GALLARDO et al., 2013, apud CAMPOS NETO, 2015, p. 47).

Ao se considerar o talento como sujeito evidencia-se que o talento seja uma peculiaridade inata do indivíduo em questão. Para as empresas que interpretam o talento desta forma, apenas alguns sujeitos terão destaque conforme demonstra Gallardo-Gallardo et al (2013, apud CAMPOS NETO, 2015, p. 47) “nesse caso só aqueles funcionários com as características de interesse da empresa serão considerados talentos”.

E quando se considera o talento como objeto torna o termo mais inclusivo, afinal as habilidades, conhecimentos e/ou competências podem ser desenvolvidas

pelas pessoas, bastando o investimento em treinamentos e outras práticas que possam contribuir para crescimento profissional dos indivíduos.

É bem provável que em algumas organizações ambas as formas de definição, sujeito e objeto, sejam utilizadas, todavia, é aconselhável que a empresa ao definir qual será sua abordagem em relação ao tema, faça tal escolha baseada no que lhe trará melhores resultados, isto é, de acordo com Gallardo-Gallardo et al. (2013, apud CAMPOS NETO, 2015, p. 47), “de uma forma prática a escolha que a organização deve fazer esta entre o esforço em identificar talentos no mercado (comprar talentos) ou em desenvolver os talentos dentro da empresa”.

Existem algumas definições de talento que se utilizam dessas duas vertentes, sujeito e objeto, para delinear o termo, uma delas são as cinco definições de talento elaboradas por Meyers et al. (2013, apud CAMPOS NETO, 2015), que serão apresentadas a seguir.

### **2.3.2. Talento como dom**

Quando se interpreta o talento como um dom o objetivo é correlacioná-lo como um atributo, habilidade e/ou característica provinda desde o nascimento do sujeito que o possui. Quando se analisa o talento como dom, esse talento é considerado uma habilidade que é inata a pessoa. É uma visão exclusiva. Só são talentos as pessoas que nascem com esse dom (MEYERS et al., 2013, apud CAMPOS NETO, 2015).

Nesta perspectiva é importante se ater ao significado de dom, porém a definição de dom tende a ser subjetiva, isto é, algo que pode ser interpretado de forma individual sem um consenso absoluto. Portanto, diante desta ambiguidade recorrer a consulta a um dicionário, neste caso o Minidicionário Larousse da língua portuguesa (LAROUSSE, 2010), se faz necessária. O apontamento do dicionário define a palavra dom como dádiva, presente ou dote natural, porém, essa definição genérica não exemplifica de forma clara o que é, verdadeiramente, um dom, muito menos traz uma luz sobre como compreender o talento como um dom.

A dificuldade em encontrar definições a respeito do que realmente seria o dom é provocada pelo fato de não haver como provar sua existência, já que é um conceito que se localiza no campo da fé. A crença faz com que o dom, dentre outras coisas, seja uma justificativa viável para preencher as lacunas

criadas com os frequentes questionamentos sobre o destaque de um indivíduo em determinada área... (GIGLIO et al., 2008, p. 69).

Desta forma, entender talento como dom é o mesmo que atribuir características de crença, isto é, acredita-se ou não na sua existência, sem a necessidade de uma prova concreta.

Outra maneira de se definir talento como um dom é interpretar o talento como sujeito. Ao se considerar o talento como sujeito evidencia-se que o talento seja uma peculiaridade inata do indivíduo em questão. Para as empresas que interpretam o talento desta forma, apenas alguns indivíduos terão destaque conforme demonstra Gallardo-Gallardo et al (2013, apud CAMPOS NETO, 2015, p. 47) “nesse caso só aqueles funcionários com as características de interesse da empresa serão considerados talentos”, todavia, para as organizações as pessoas consideradas talentosas são ativos importantes conforme atesta Onofre (2014, p. 6) “Na abordagem subjetiva o talento está diretamente relacionado com as pessoas, os RH são tidos como recursos valiosos, escassos, inimitáveis e difíceis de substituir.”

É possível também correlacionar o talento como dom à inteligência de uma pessoa, pois conforme exemplifica Bergamini (2015, p. 133), “o potencial intelectual de cada um é inato”, ou seja, ambos, tanto o dom quanto a inteligência, podem ser entendidos como algo inerente as pessoas.

Assim como o talento a inteligência possui diversas maneiras de ser compreendida, porém, há certos aspectos, dentro dessas numerosas interpretações, que se convergem, mas não conseguem nortear o seu entendimento.

A inteligência representa um tema bastante explorado por diferentes teóricos. O ponto comum entre essas diferentes perspectivas é que a inteligência se caracteriza como função psíquica responsável pela aquisição de conhecimento e, conseqüentemente, habilita o ser humano a se adaptar ao mundo em que está. Trata-se da capacidade que cada um tem para lidar de maneira consciente com as situações mais diversas. Devido a essa diversidade, torna-se praticamente impossível chegar a um único conceito capaz de caracterizá-la (BERGAMINI, 2015, p.133).

Existem algumas formas para se classificar a inteligência, conforme constata Bergamini (2015, p. 136):

- **Inteligência verbal:** usada quando as pessoas precisam falar, ler, escrever ou narrar uma história;

- **Inteligência numérica:** usa de símbolos matemáticos, de maneira lógica;
- **Inteligência espacial:** resolução de problemas concretas no espaço;
- **Inteligência interpessoal:** quando se interage socialmente;
- **Inteligência mecânica:** entender como funcional, isto é, uma compreensão de forma sistêmica.

Outro ponto de vista em relação à proximidade entre a inteligência e o dom é a divergência entre o reconhecimento de ambos por parte das empresas, pois a inteligência, de modo geral, é avaliada dentro dos processos de recrutamento e seleção já o dom, ou talento como dom, dificilmente pode ser mensurado por via de testes.

Nos processos de seleção de pessoal para as empresas, são avaliados o nível geral de inteligência e o conjunto de habilidades especiais para cada cargo. Os candidatos a esses cargos se submetem a uma bateria de testes de inteligência para que sejam conhecidos seu potencial geral e suas habilidades, o que favorece dar a eles a atividade que melhor se coadune com esse potencial, sendo afastados aqueles que não conseguirem atender aos requisitos do cargo em questão (BERGAMINI, 2015, p. 137).

No mundo empresarial considerar o talento como um dom abre margem para a convicção que encontrar uma pessoa talentosa, para qualquer empreendimento, é fruto da sorte, ou seja, neste cenário não há muito que fazer como preparar ou treinar funcionários para desenvolver os seus talentos, pois isso seria um desperdício de recursos, afinal, neste caso, o indivíduo é talentoso de nascença ou não é.

Por outro lado, considerar o talento como o fruto de esforço e/ou mérito, neste caso o indivíduo pode lapidar através do uso de treinamentos, a fim de melhorar, o seu talento. Este tema será abordado a seguir.

### **2.3.3. Talento como esforço**

O talento também pode ser correlacionado com esforço, isto é, alcançado através do mérito, do empenho e/ou dedicação, assim como aponta Meyers et al. (2013, apud CAMPOS NETO, 2015) nessa perspectiva o talento é entendido como o resultado de uma habilidade desenvolvida após muito esforço e treinamento. Esse é um entendimento inclusivo no qual todas as pessoas podem ser talentosas, basta se esforçar e treinar para desenvolver a habilidade.

Compreendendo o talento por esse prisma as empresas podem incentivar o surgimento de “novos talentos” através de investimentos em treinamentos e capacitação, além de se utilizar de remunerações variadas a fim de incentivar o empenho dos funcionários (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

O talento com esforço se assemelha a ideia de talento como objeto. Quando se considera o talento como objeto, torna o termo mais inclusivo, afinal as habilidades e conhecimentos podem ser desenvolvidas pelas pessoas, bastando o investimento em treinamentos e outras práticas que possam contribuir para crescimento profissional dos indivíduos.

Mais uma forma de se entender o talento com esforço é liga-lo ao aprendizado, pois o ato de aprender está atrelado, conforme delineiam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), ao empenho e a dedicação, em outras palavras, o indivíduo aprende quando se esforça para assimilar algum conhecimento específico, desta forma colhendo os frutos de sua persistência.

[...] a aprendizagem ou ato de “aprender” está geralmente associado às noções de adquirir, tomar, reter, segurar, pegar, agarrar, prender ou assimilar. Isto é, nele está quase sempre embutido o sentido figurado da “apropriação” ou da “apreensão” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 238).

Analisar o talento por esse prisma o torna alcançável a qualquer pessoa que decida se empenhar ou aprender através da experiência ou mesmo estudo aplicado, a fim de desenvolver aptidões que lhe proporcionem o reconhecimento do seu talento.

Tendo em vista que o aprendizado em si pode ser considerado como um fator motivacional intrínseco as pessoas dentro das organizações, onde se atrela a vontade de aprender de um indivíduo com a satisfação do mesmo, desta forma é possível associar que as empresas que investem em formas de ensinar ou proporcionar conhecimentos a seus funcionários por meio de treinamentos,

*workshops* e/ou cursos de capacitação, estarão, não apenas motivando o seu pessoal, mas também desenvolvendo talentos dentro do seus quadros de funcionários (SERTEK, 2006).

Deve-se também considerar nessa análise os indivíduos que almejam ter uma carreira profissional, pois a busca pela realização profissional também exige esforço tanto para adquirir o conhecimento necessário quanto para dominar os processos pertinentes da área de atuação (RIBEIRO, 2009). Haja vista, que a pessoa que visa possuir uma carreira profissional por meio de seu empenho, dentro dessa perspectiva do talento com esforço, pode ser considerada uma pessoa talentosa.

Todavia, para que haja o afloramento de talentos através do esforço dos indivíduos é necessário que as empresas saibam como gerir o conhecimento interno, sendo esse um fator de diferencial para as organizações, em concordância com Mascarenhas (2008, p. 162) que evidencia que a “gestão do conhecimento é conjunto de processos essenciais a organizações que assumem a inovação como fundamento para a vantagem competitiva”, de outro modo, entender que investir na transmissão conhecimento é fortalecer a posição da empresa em relação ao mercado. Portanto, ao se oferecer formas de aprendizagem a seus funcionários, a empresa estará os incentivando a demonstrarem os seus respectivos talentos.

Isto posto, é passível a compreensão que o talento pode ser desenvolvido por qualquer pessoa que tenha afinco suficiente para aprimorar e merecer ser reconhecida como uma pessoa talentosa, contudo, há uma questão a ser averiguada é se o indivíduo em questão não necessitaria ter algumas aptidões específicas para ser reconhecido como um talento dentro da organização, isto é, se o mesmo necessita ou não ser competente para tanto, desta forma o talento estará relacionado a competência. Em seguida, será apresentado esse tema.

#### **2.3.4. Talento como competência**

Nesse ponto de vista, de acordo com Meyers et al. (2013, apud CAMPOS NETO, 2015), o talento é visto como competência e o entendimento de competência como sendo conhecimento somado a habilidade. Nessa concepção o talento é visto como uma combinação de parte inclusiva (acessível a todos) e parte exclusiva (apenas poucos têm).



Com isso em mente é possível interpretar que tanto a noção de talento como sujeito quanto o talento como objeto, sendo que ambas foram apresentadas anteriormente, se combinam quando o talento é relacionado como competência.

A definição do que é competência pode ter diversas formas de interpretação, todavia, a definição de competência mais comum é exemplificada por Fleury e Fleury (2000, apud ROCHA-PINTO et al, 2013, p. 38) que é “designar uma pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo”.

[...] que a competência pode ser sintetizada como o conjunto de características individuais observáveis - conhecimentos, habilidades, objetivos, valores - capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida (McCLELLAND e DAILEY, 1972, apud KILIMNIK, SANT'ANNA e LUZ, 2004, p. 3).

Dentro da área acadêmica pode-se encontrar outras definições para o termo competência, pois ele possui uma grande gama de explicações que abordam diversos aspectos das características e habilidades humanas, tais quais, aprender, saber e fazer.

Desse modo, compreende-se a competência como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas. Nesse sentido, como um misto de múltiplos ingredientes, a competência revela-se mais do que simplesmente a adição de saberes parciais ou de qualificações: ela é uma síntese de saberes (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004, p. 4).

Já dentro das organizações pode-se notar que o termo competência está relacionada de acordo com Rocha-Pinto et al. (2013, p. 38), “à pessoa – seus conhecimentos, habilidade, atitudes – e a tarefa, associada a resultados”.

[...] o conceito de competência surge com a intensificação da evolução tecnológica e da concorrência, principalmente após 1990, quando as organizações se deparam com novas lógicas de trabalho, caracterizadas pela baixa previsibilidade das tarefas e intensa informatização (MASCARENHAS, 2008, p. 178).

Desta forma, para alguém ser considerado competente dentro de uma empresa, se faz necessário apresentar um conjunto de habilidades enquanto realiza um determinado trabalho ao mesmo tempo que o faz dentro das condições estipuladas como, por exemplo, terminá-lo dentro prazo, atingir um valor de meta e/ou alcançar um determinado objetivo.

Correspondente a essa noção de talento dentro das organizações é interessante notar que as mesmas investem em formas de desenvolvê-lo, em especial no nível gerencial, pois conforme apontam Godoy e D'Amelio (2012), a busca do desenvolvimento de competências gerenciais é essencial para as empresas, porque esse tipo de competência está relacionado com a performance e a também ajuda na comunicação entre a área estratégica e a área operacional.

...consideraremos as competências gerenciais inclusas nas competências individuais, aqui entendidas como o conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente. Essas capacidades, articuladas e mobilizadas de acordo com diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais (RUAS, 2005, apud GODOY E D'AMELIO, 2012, p.624).

Levando em consideração os avanços nos estudos sobre como desenvolver as competências para obtenção de resultados maiores dentro das empresas, afinal como demonstra Rocha-Pinto et al. (2013, p. 38), “o desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que atinjam os resultados organizacionais”.

Outro aspecto notável sobre o tema é quando este se relaciona com o indivíduo, ou melhor, quando se considera a competência individual no ambiente empresarial, sendo essa tida como um grande diferencial para os profissionais.

A competência individual [...] trata-se, assim, de conceber o desempenho esperado das pessoas não mais como resultado de um acúmulo de conhecimentos adquiridos nas escolas, mas como a possibilidade de enfrentar desafios e resolver problemas em uma perspectiva de negócios marcada pela necessidade de fazer frente à competitividade e lidar com incertezas e riscos pela articulação de capacidades adquiridas ao longo da trajetória profissional (GODOY; D'AMELIO, 2012, p. 624).

Tendo isso em mente, pode-se supor que para um indivíduo ser considerado competente dentro de uma organização, o mesmo deve fazer uso de suas

capacidades para alcançar um determinado resultado, assim agregando valor tanto para si quanto para a organização.

Definimos, assim, competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2000, apud ROCHA-PINTO et al., 2013, p. 41).

Desta forma, as definições de competência e talento se assemelham e criam a impressão que um indivíduo competente, ou melhor, aquele que produz resultados através de seu conjunto de conhecimentos e práticas, pode ser considerado um talento dentro de uma organização, que preze apenas pelos os resultados ao invés do potencial.

Entretanto, quando se interpreta que o talento nasce da competência, arrisca-se a eliminar a definição do próprio talento a fim de valorizar e medir os resultados da competência.

[...] uma abordagem baseada em competências para identificação de talentos simplesmente substitui o desafio de definir 'talento' pelo desafio de identificar as competências desejadas para determinados papéis, em um ambiente que muda constantemente. A autora defende que o mesmo acontece quando talento é definido como potencial, visto que, se as organizações lutam para definir talento, vão lutar ainda mais para determinar se o indivíduo tem ou não potencial (ROSS, 2013, apud FERRAZZA, BURTET e SCHEFFER, 2015, p. 227).

Consequentemente, nota-se que a definição de competência é tão complexa quanto a definição de talento, entretanto, ambas podem ser ligadas tanto ao fator potencial, algo que pode ser desenvolvido, quanto ao fator resultado, aquilo que é obtido. A seguir esses fatores serão explanados em relação ao talento.

### **2.3.5. Talento como potencial**

É possível também analisar o talento como algo que pode ser concebido por meio de investimentos em treinamento e conhecimento, pois conforme demonstra Meyers et al. (2013, apud CAMPOS NETO, 2015), nessa perspectiva, o talento é visto como algo a ser desenvolvido, uma característica da pessoa que ainda não pode ser vista, mas que está latente e precisa ser desenvolvida. É uma visão mais

exclusiva, em outras palavras, semelhante a ideia de talento como sujeito, pois entende que o potencial existe para características inatas à pessoa.

Essa concepção de talento, por si só, cria a necessidade da elaboração de métodos para identificação do potencial nas pessoas juntamente com métodos para o desenvolvimento deste potencial.

Em relação ao reconhecimento da potencialidade do indivíduo, dentro das empresas, se faz necessário o investimento de tempo e mão de obra especializada para tal função, dado que, essa tarefa não pode ser feita de forma leviana já que ao selecionar um funcionário, com base neste parâmetro, leva-se mais em conta a possibilidade do desenvolvimento do potencial identificado dentro do cargo oferecido ao invés de considerar apenas a capacidade técnica ou experiências anteriores do candidato (RIBEIRO, 2009).

Levando em consideração que uma empresa esteja interessada em contratar apenas os candidatos possuam potencial, desta maneira é imprescindível elaborar e realizar um processo de recrutamento e seleção planejado para atender essa demanda.

Saber atrair e selecionar pessoas certas para lugares certos é o que teóricos, dirigentes e gestores de pessoas almejam desde a Revolução Industrial. Vários são os artigos e livros que prometem alcançar esse resultado. [...] O processo de captação e seleção de talentos define-se como um conjunto de atividades que visa atrair e selecionar pessoas adequadas às diversas funções de uma organização. Essas atividades devem estar alinhadas às políticas e diretrizes emanadas do nível estratégico... (ROCHA-PINTO et al., 2007, p. 62 e 63).

Desta forma, a empresa que melhor realiza esse processo, isto é, encontra os candidatos mais adequados para as vagas oferecidas, obtêm os melhores ganhos, afinal, de acordo com Nóbrega e Ferruccio (2002, apud ROCHA-PINTO, 2007, p. 63), “a captação e a seleção de talentos são uma das mais importantes chaves para o seu sucesso”.

Após identificado o potencial nas pessoas é preciso incentivar o seu desenvolvimento, isto pode ser feito oferecendo o conhecimento apropriado por meio de treinamentos, palestras, *workshops*, entre outros.

Ao se oferecer o conhecimento, deve-se levar em conta a escolha mais acertada, em relação ao tipo de conhecimento, a fim de obter os resultados idealizados pela organização (MACÊDO et al, 2007). Todavia, além de ponderar

sobre a seleção do que vai ser ensinado é importante atentar-se a forma de aprendizado do público alvo.

Atualmente, o mundo do trabalho requer um processo de aprendizagem contínua. Como os métodos e as técnicas de trabalho que estão em constante renovação, os profissionais devem estar sempre atualizados para manter as organizações interessadas em suas competências (MACÊDO et al., 2007, p. 38).

Tanto o indivíduo quanto a organização devem se atentar em relação a busca do conhecimento, pois essa busca pode gerar “bons frutos” para ambos os lados. Desta forma, considerar que uma empresa deve incentivar e prover formar de aprendizado para os seus funcionários, visando bons resultados no futuro.

À sustentação da vantagem competitiva, essas ideias sugerem a necessidade de se construir um sistema organizacional que facilite a aprendizagem e a mudança, o que dependeria de um padrão consistente de ações gerenciais ao longo do tempo. [...] a aprendizagem ao longo das interações sociais pode acontecer de maneira mais formalizadas, por meio de processos estruturados e controlados pelas organizações (parcerias estratégicas, programas de desenvolvimento, universidade corporativa), e de maneira menos formalizada, ao longo de iniciativas informais e eventos cotidianos frequentemente imprevisíveis (aprendizagem no local de trabalho, equipe autônomas, comunidades de prática, *coaching*) (MASCARENHAS, 2008, p. 202).

As empresas podem optar por oferecer treinamentos e cursos de capacitação, além de procurar parceiros externos que possam oferecer conteúdo significativo para seus funcionários, porém, como exemplificam Macêdo et al. (2007, p. 38), “a mera participação num treinamento não é garantia de aprendizado”, tendo isso em mente, é imprescindível que os indivíduos possam colocar em prática aquilo que lhes foi ensinado, pois a prática melhora o nível daquilo que foi ensinado.

A aprendizagem é fruto da prática. Só se aprende aquilo que se praticou repetidamente até alcançar o nível desejado de perícia. Logo, não basta memorizar conceitos. É fundamental aplicá-los para que haja aquisição de conhecimento. Por exemplo, não basta simplesmente o indivíduo decorar todos os elementos e etapas do processo de comunicação para tornar-se mais capaz nesse aspecto. Para tanto é imprescindível que todos os conteúdos sejam praticados e avaliados, possibilitando a correção de erros e a melhoria da quantidade e da qualidade da comunicação (MACÊDO et al., 2007, p. 39).

Logo, quando uma empresa busca identificar talentos como potencial, precisará de uma estrutura organizacional bem organizada na área de gestão de

pessoas, pois precisaram saber selecionar as pessoas com a potencialidade desejada e, também, treiná-las de forma adequada. Sendo que isso tudo requer investimento de dinheiro e tempo, pois avaliar e preparar as pessoas são tarefas extensas e exigentes para qualquer organização (RIBEIRO, 2009).

Essa visão de talento como potencial é uma forma de se entender que o talento é possuído apenas por algumas pessoas, algo semelhante ao conceito de talento como dom, conceito apresentado anteriormente, onde ambos se encaixam na ideia de talento como sujeito, algo exclusivo. Entretanto, o talento como potencial se difere no fato que o talento pode ser desenvolvido, logo após ser identificado, oferecendo métodos para o aprendizado.

É interessante levar em consideração se as empresas brasileiras teriam o desejo de investir no desenvolvimento de talentos, levando em conta o investimento total sem a garantia exata de retorno, pois as empresas, organizações com fins lucrativos, visam obter resultados positivos (SOBRAL; PECI, 2011).

Isto posto, se faz possível considerar que as empresas valorizem mais aquilo que lhes proporcionam resultados, tornando, talvez, mais interessante para elas o conceito de talento como resultado que será apresentado a seguir.

### **2.3.6. Talento como resultado**

Neste tipo de concepção sobre o talento, o que o torna visível são os resultados entregues no presente, ou seja, um funcionário de alto desempenho que entrega bons resultados é considerado um talento. Essa é uma visão pragmática e muitas vezes adotada pelas organizações, pois é mais simples medir os resultados do que o potencial do profissional (MEYERS et al., 2013, apud CAMPOS NETO, 2015).

Quando se considera o talento desta forma, o aproxima mais do conceito de talento como objeto, algo mais inclusivo, porque, independente se a pessoa nasceu com um potencial latente ou se foi treinada para melhorar seu desempenho, o que realmente importará será o seu resultado, em outras palavras, qualquer pessoa, nessa perspectiva, é talentosa se entrega os resultados esperados.

A fim de obter os melhores resultados as empresas atualmente vêm investindo cada vez mais em formas de preparar e incentivar os seus funcionários,

tendo em mente, que são as pessoas a força motriz de uma empresa (MACÊDO et al, 2012).

Desta forma é fácil compreender a busca pela motivação no ambiente empresarial, afinal, pessoas motivadas tendem a produzir mais e melhor.

Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*, isto é, mover. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e que também influenciam à sua maneira de perceber os fatos. [...] Motivação é um tema que sempre despertou muito interesse, dada a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades (MACÊDO et al, 2012, p. 92).

Um dos princípios da motivação é proporcionar um aumento na vontade do indivíduo em relação a realização de algo como, por exemplo, a efetuação de um projeto, o aumento de desempenho, uma mudança de comportamento e/ou atitude, entre outras possibilidades (ROBBINS, 2015). Assim, uma empresa que investe em formas de motivar o seu pessoal, por intermédio de treinamentos, palestras, reuniões, entre outras formas, está buscando melhorar o desempenho do seu pessoal, mas para tanto é preciso avaliar e medir esse desempenho, a fim de ter formas para comparar se o investimento em formas de motivar está dando resultados.

Conforme exemplifica Milkovich e Boudreau (2006, p.98) “a avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre a sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”. Assim sendo, é preciso de maneiras eficazes para avaliar esse desempenho então, citando novamente Milkovich e Boudreau (2006), deve-se ter em mente as seis questões-chaves para a avaliação do desempenho, sendo elas exemplificadas a seguir:

- **Por que avaliar o desempenho?** Existem inúmeras razões para se avaliar o desempenho, na visão empresarial, o objetivo desta avaliação serve como base para tomada de decisões em relação aos seus funcionários (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).
- **Que desempenho medir?** Essa escolha vai depender da visão dos gestores entre:

- **Habilidades/ Capacidades/ Necessidades/ Traços:** como força, conhecimento da tarefa, confiabilidade, honestidade, criatividade, liderança, entre outros;
  - **Comportamentos:** a execução de tarefas, obediência as instruções, seguir as regras, assiduidade, dar sugestões, não fumar, entre outros;
  - **Resultados:** tem relação as vendas, níveis de produção, qualidade de produção, acidentes, atendimento aos clientes, satisfação dos clientes, entre outros (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).
- 
- **Como fazer a avaliação?** Há algumas maneiras de fazer as avaliações de desempenho, mas a mais aceita é o método de administração por objetivos (APO), que resumidamente, é um acordo formalizado entre o avaliador e o avaliado onde são delineados as metas e os seus respectivos prazos, desta forma, o desempenho é mensurado quando a meta é atingida ou não (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006);
  
  - **Quem deve fazer a avaliação?** Intuitivamente a resposta para essa questão permeia na escolha mais óbvia dentro de uma organização, que são as pessoas que ocupam os cargos nos níveis estratégicos e nos níveis gerenciais, pois eles estão no comando. Todavia, existe outras ferramentas que possibilitam que a avaliação seja feita por todos dentro de uma organização, uma delas é a avaliação 360 graus, que tem como objetivo fazer com que um sujeito seja avaliado por ele mesmo e todos a sua volta como seus colegas, fornecedores, chefes (diretos ou indiretos), clientes e assim por diante, tudo isso feito normalmente por meio de questionários, pouco tempo depois os dados são avaliados e processados. Sendo a última parte deste processo a entrega do resultado desta avaliação ao indivíduo avaliado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).
  
  - **Quando fazer a avaliação?** As empresas normalmente optam por fazer uma avaliação anual de todos os seus funcionários, de preferência ela é



feita com todos ao mesmo tempo, outra opção também é fazer esse tipo de avaliação usando como base a data de admissão do funcionário, ou seja, o seu “aniversário” dentro da organização. É factível notar que o desempenho de uma pessoa muda de tempo em tempos, devido a diversos fatores, portanto, realizar essas avaliações com frequência devem influenciar na melhora da coleta desses dados, mas se deve ter em mente, que toda avaliação despende de tempo e processos que fogem do trabalho habitual, o que pode gerar estresse e aborrecimentos prejudicando assim a avaliação em si. Logo, a empresa deve analisar a sua necessidade de obter os resultados dessas avaliações, levando em conta o que ela fará com essas informações em mãos, para assim, determinar a frequência das mesmas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

- **Como comunicar a avaliação do desempenho?** Deve-se levar em consideração o respeito as pessoas quando chega o momento de comunicar os resultados de sua avaliação de desempenho, principalmente, quando se leve em conta que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que influencia as pessoas. Portanto, se a avaliação de desempenho for utilizada apenas para desacreditar e punir os funcionários que não atingiram os resultados esperados, essa ferramenta servirá apenas tornar o ambiente de trabalho em algo nocivo e prejudicial à saúde psicológica das pessoas envolvidas. Dessa maneira, é passível de entendimento que a comunicação do resultado da avaliação de desempenho deve ser feita de forma a inspirar a melhoria dos resultados e não apenas puramente para criticar, por isso, os responsáveis por comunicar os resultados devem se atentar com a forma que fazem isso, tendo em mente, o objetivo de fazerem as pessoas melhorarem os seus desempenhos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

Tendo em mente, que a visão do talento como resultado é a mais direta, pois a sua mensuração é mais simples, no sentido que uma pessoa só será considerada talentosa se entregar algum resultado considerável pela organização. Por isso, incentivar os funcionários, motivando-os, e medindo seus resultados por intermédio

de avaliações de desempenho, pois assim a empresa poderá assegurar melhores resultados.

Ainda há outras formas de interpretar e de definir o talento, a seguir serão apresentadas algumas delas.

### **2.3.7. Outras definições de talentos**

Ainda há diversas definições de talento a serem exploradas, essas feitas por vários autores que se propuseram a estudar o termo com objetivo de explaná-lo da melhor forma possível.

A seguir no **Quadro: 2.1** serão apresentadas algumas definições de talento pertinentes as empresas de certos autores.

Quadro 2.1: Definições de talentos

FONTE	DEFINIÇÃO DE TALENTO
<b>Lewis e Heckman (2006, p. 141)</b>	“Talento” é essencialmente um eufemismo para “pessoa”, isto se deve porque as perspectivas de como as pessoas e devem ser geridas variam muita na literatura de gestão de talentos podendo recomendar orientações contraditórias.
<b>Sarsur, Pedrosa e Sant’AAnna (2003, p. 2)</b>	Nesse sentido, observa-se que o uso da palavra talento, na visão da maioria dos autores, está vinculado à imagem de pessoas extraordinárias, percebendo-se, de forma implícita ou explícita, a ideia de que tais pessoas constituem uma minoria, uma elite, e, como tal, deve ser tratada.
<b>De Vos e Dries (2013, p. 1818)</b>	Propomos que “talento”, pelo menos do ponto de vista estratégico-organizacional, refere-se ao capital humano de uma organização que é valioso e único.
<b>Buckingham e Vosburgh (2001, p. 21)</b>	“Talento” deveria referir-se a padrões recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento que podem ser produtivamente aplicados.
<b>Tansley, Turner, Carley, Harris, Sempik e Williams (2007, p. 8)</b>	Talento consiste naqueles indivíduos que fazem a diferença no desempenho organizacional seja pela sua contribuição imediata ou de longo prazo demonstrando altos níveis de potencial.
<b>Ulrich e Smallwood (2012, p. 60)</b>	Talento = competência [conhecimento, habilidades e valores requeridos para as tarefas do hoje e do amanhã; habilidade correta, lugar correto, tarefa correta, tempo correto] x comprometimento [vontade de fazer a tarefa] x contribuição [achar significado e propósito no trabalho].

Fonte: Adaptado de Gallardo-Gallardo et al. (2013, apud CAMPOS NETO, 2015)

Quando se analisa a definição apresentada por Lewis e Heckman pode-se compreender que ainda há alteridades sobre a definição do termo talento e como lidar com ele dentro da área de gestão de talentos, demonstrando assim a necessidade de mais estudo e pesquisa a respeito do tema.

Já na visão de Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna, os autores apontam que grande parte dos autores alinham o talento com o conceito de sujeito, isto é, poucas pessoas o possuem e isto lhes concede destaque e diferencial perante as outras.

Em relação a De Vos e Dries a definição deles sobre talento se relaciona ao valor que se dá ao capital humano de uma organização, referenciando a sua importância, pois esse tipo de capital é o mais apto para alcançar os resultados pretendidos de uma empresa (STEWART, 1998).

A interpretação de Buckingham e Vosburgh em relação ao tema entremeia entre os conceitos de raciocínio, da emoção e da ação, que segundo os mesmos, podem ser aplicados a favor da produtividade das organizações. Isto permite a compreensão que o desenvolvimento do talento pode ser acessível a qualquer pessoa, afinal esses conceitos são tocantes a todos.

Entretanto, Tansley, Turner, Carley, Harris, Sempik e Williams indicam que a pessoa será reconhecida como talentosa se possuir um potencial latente, desenvolvendo-o e apresentando resultados de curto e longo prazos.

A definição de Ulrich e Smallwood busca correlacionar o talento com as qualidades desejadas dentro do ambiente corporativo como a competência, comprometimento e a contribuição. Desta forma, abrindo margem para interpretação que, de modo geral, as pessoas podem ser consideradas talentosas se possuírem e apresentarem essas qualidades, alinhando a visão do talento como objeto.

Isto posto, se pode considerar que a definição de talento dentro da área empresarial não é clara ou objetiva, aparentemente dependendo da maneira de como o indivíduo ou organização interpretam o termo.

Entretanto, uma possível maneira de buscar a definição do termo é compreender que o mesmo transita entre ser inclusivo ou exclusivo.

No primeiro caso, o talento como algo inclusivo, os autores pesquisados apontaram que qualquer pessoa quando preparada, por meio de treinamentos, orientações e outras ferramentas de desenvolvimento humano, pode um dia ser considerada um talento dentro de uma organização (CAMPOS NETO, 2015).

Já no segundo caso, o talento como algo exclusivo, o apontamento dos autores indica que apenas algumas pessoas podem alcançar o talento, pois possuem um diferencial inerente as suas capacidades próprias, sendo algo intransferível, tornando o indivíduo talentoso como um ser único, isto é, diferente dos demais (CAMPOS NETO, 2015).

Tendo isso em mente, pode-se fazer um comparativo entre os conceitos já apresentados sobre o termo talento, a fim de analisar quando os conceitos funcionam como opostos (**Quadro 2.2**).

**Quadro 2.2:** Comparação de conceitos sobre o talento

<b>TALENTO</b>	
<b>VISÃO EXCLUSIVA</b>	<b>VISÃO INCLUSIVA</b>
DOM	ESFORÇO
	<b>VERSUS</b>
POTENCIAL	COMPETÊNCIA
	RESULTADO

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018)

Quando se compara o talento como dom (visão exclusiva) em contraste ao talento como esforço (visão inclusiva), é possível notar que a essência de ambos os conceitos se diferenciam em seus cerne, pois o primeiro conceito indica que o talento é natural, quase como uma graça divina, enquanto o segundo conceito propõe que o mesmo pode ser alcançado por meio de empenho.

A mesma diferenciação ocorre quando se avalia o talento como potencial (visão exclusiva) em oposição ao talento como competência e/ou talento como resultado (visões inclusivas). Semelhante a comparação anterior, o primeiro conceito tem relação com a natureza do indivíduo e suas capacidades latentes ainda não desenvolvidas, enquanto os conceitos opostos apontam que o talento só pode ser comprovado por intermédio da execução de um bom trabalho e a entrega de resultados mensuráveis, possibilitando assim que qualquer pessoa seja considerada talentosa.

Em vista disso, é viável a interpretação que a definição de talento, pode tender tanto para a visão mais exclusiva quanto para a visão mais inclusiva,

demonstrando assim que o tema possui grande subjetividade, de outro modo, vai depender dos valores do indivíduo para determinar qual é a visão mais adequada para a sua própria definição de talento.

Todavia, para se ter a possibilidade de definir o termo talento dentro da área empresarial, além da pesquisa bibliográfica, se faz necessário a realização de uma pesquisa dentro das empresas para obter dados e informações que possam auxiliar nessa busca.

Portanto, nos capítulos seguintes serão apresentadas a metodologia da pesquisa e a análise crítica da mesma com o intuito de encontrar uma possível definição admissível sobre o termo talento dentro das empresas brasileiras.

### 3. METODOLOGIA

O estudo apresentado tem como metodologia adotada os pressupostos da pesquisa acadêmica, a fim de apresentar o tema de valorização das pessoas dentro das organizações, com o foco sobre a identificação da definição do que é talento dentro das empresas.

Uma parte da pesquisa foi feita por meio de pesquisa bibliográfica de livros, artigos da área de gestão de pessoas e gestão de talentos. A outra parte da pesquisa decorreu por meio de entrevistas, nos moldes de entrevista em profundidade, que segundo exemplifica Malhotra (2012, p.121), “as entrevistas em profundidade constituem uma forma não estruturada e direta de obter informações”.

As entrevistas foram realizadas com quatro empresários da região de Americana/SP e com quatro gestores, líderes de grupos de pessoas, que atuam em empresas da região metropolitana de Campinas/SP. Todas as entrevistas procederam com o intuito de compreender a visão dos entrevistados em relação ao tema deste estudo.

A escolha do método de pesquisa por intermédio de entrevista em profundidade foi feita devido ao tema do estudo possuir diversas vertentes para sua definição, sendo estas encontradas durante as pesquisas bibliográficas, portanto, cada indivíduo e/ou organização pode ter uma interpretação própria sobre o termo talento.

Na entrevista em profundidade [...] o entrevistador procura seguir um esquema predeterminado, similar ao guia do moderador para os grupos de foco. Entretanto, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formulação são influenciados pelas respostas do entrevistado. A sondagem tem importância decisiva para obter respostas significativas e para desvendar questões ocultas, e é feita pela formulação de perguntas do tipo “o que o leva a afirmar isso?”, “Isso é interessante, pode explicar melhor?” ou “existe alguma coisa que gostaria de acrescentar?” (MALHOTRA, 2012, p. 121).

A seguir uma explanação sobre como foram feitas as entrevistas e uma breve descrição dos entrevistados.

#### 3.1. Descrição das entrevistas

Conforme explicado anteriormente as entrevistas realizadas neste estudo seguiram os moldes da entrevista em profundidade, ou seja, sem um questionário padrão ou perguntas formais, mas sim perguntas abertas, utilizando os apontamentos feitos pelos próprios entrevistados para dar sequência a entrevista, a fim de obter as respostas desejadas, todavia, existe a necessidade de uma pergunta guia, que possibilite o início e o direcionamento da entrevista (MALHOTRA, 2012). A pergunta guia utilizada nas entrevistas foi a seguinte: **o que é talento dentro de uma empresa?**

Logo, cada entrevista foi feita por intermédio desta metodologia e foram gravadas, em formato de áudio, para o auxílio da análise posterior das respostas obtidas.

Os entrevistados serão descritos a seguir, porém, seus nomes foram preservados, sendo assim, cada um recebeu um pseudônimo, mas com o intuito de validar a pesquisa alguns dados foram informados como a idade, o nível de escolaridade, o porte da empresa e a descrição do cargo exercido atualmente<sup>2</sup>.

Segue a relação dos entrevistados:

- **Empresária A:** 33 anos, ensino superior completo, proprietária de uma empresa de médio porte, atua na empresa como diretora administrativa;
- **Empresário B:** 35 anos, ensino superior completo, proprietário de uma empresa de médio porte, ocupa o cargo de diretor financeiro em sua empresa;
- **Empresária C:** 51 anos, ensino fundamental completo, proprietária de uma microempresa, gerencia suas funcionárias e atua diretamente na área produtiva da empresa;
- **Empresária D:** 58 anos, ensino superior completo, proprietária de uma microempresa, junto a sua sócia administra e presta serviços aos seus clientes diretamente;

---

<sup>2</sup> Entrevistas realizadas dentro do período de maio até junho de 2018



- **Gestor A:** 23 anos, cursando o ensino superior, trabalha em uma empresa de médio porte, ocupa o cargo de coordenador onde gerencia funcionários e presta atendimento aos clientes da empresa;
- **Gestora B:** 41 anos, ensino técnico completo, é funcionária de uma empresa de médio porte, gerencia o setor de informática da empresa e quando necessário presta atendimento ao público, interno e externo da organização;
- **Gestora C:** 30 anos, ensino superior completo e pós-graduada, atua em uma empresa multinacional, gerencia uma equipe responsável por oferecer produtos e serviços para os clientes da empresa;
- **Gestor D:** 28 anos, cursando o ensino superior, trabalha em uma empresa multinacional, é gerente do setor de vendas externas – responsável pelas vendas e visitas aos clientes.

Portanto, ao utilizar esses dois tipos de metodologias, pesquisas bibliográficas e entrevistas em profundidade, foi possível colher dados e informações pertinentes a esse estudo, sendo que os mesmos foram analisados em busca de uma possível definição sobre o que é talento dentro das empresas brasileiras.

No próximo capítulo será apresentada a análise crítica das entrevistas realizadas para esse estudo.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

O objetivo deste capítulo é fazer uma análise das entrevistas realizadas, visando identificar uma possível definição sobre o que é talento dentro das empresas brasileiras.

Para tanto, em primeiro lugar, será feito uma análise abrangente sobre as respostas obtidas nas entrevistas aspirando detectar se há alguma concordância no que foi apontado pelos os entrevistados em relação ao tema.

Em seguida, serão transcritas as definições sobre o termo talento feitas pelos entrevistados e, logo após, ocorrerá uma comparação com algumas das informações adquiridas na pesquisa bibliográfica apresentada anteriormente. Nota-se que a essência de toda essa pesquisa é trazer uma luz sobre o tema, que a priori mostra-se subjetivo, em outras palavras, cada indivíduo o interpreta à sua maneira, sendo que essa interpretação talvez possa ser influenciada pelo ambiente que o cerca.

A referida análise será apresentada a seguir.

### **4.1. Análise das entrevistas**

Durante as entrevistas foram feitos diversos apontamentos sobre o tema talento dentro das empresas, os entrevistados tentaram explicar de forma clara como identificavam uma pessoa talentosa dentro de uma empresa.

Não houve unanimidade nos conceitos explanados pelos entrevistados, porém, ocorreram algumas concordâncias interessantes para se notar como, por exemplo, que seis dos entrevistados sinalizaram ter a visão inclusiva em relação ao talento, ou seja, o talento é acessível a todos, semelhante ao conceito de talento como objeto. Isto demonstra uma certa crença que todos podem ser reconhecidos como pessoas talentosas, todavia, existem condições, por exemplo, a dedicação ao trabalho e a obtenção de resultados.

Apenas dois dos entrevistados indicaram a sua preferência pela visão exclusiva em relação ao talento, em outras palavras, o talento é para poucos, análogo ao entendimento de talento como sujeito. Sendo que um deles demonstrou acreditar que o talento é fortemente ligado ao dom, aspiração de nascença,

potencialidade, enquanto o outro relatou que mesmo que a pessoa tenha potencial a mesma deve apresentar resultados para então ser admitida como talentosa.

Percebe-se então que os resultados apresentados por um indivíduo são um grande referencial para a determinação ou mesmo a confirmação que o mesmo é talentoso dentro de uma organização. Essa informação enfatiza que os resultados são essenciais, tanto para as empresas quanto para as pessoas que trabalham nela.

Assim sendo, pode-se acreditar que o pragmatismo inerente aos resultados sobrepuja a especulação do potencial aproximando-se da visão padrão dos executivos que prezam por funcionários que tenham vontade de trabalhar e busquem atingir as metas e objetivos das empresas nas quais trabalham (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

Outro item valorizado pela maioria dos entrevistados, sete dos oito, foi o esforço e suas variações como dedicação, empenho e vontade de trabalhar. A estima por essa característica evidencia que quando o indivíduo, segundo o ponto de vista de Maruska e Perry (2015, apud BERGAMINI, 2015, p. 194), “se sentir plenamente engajado em seu trabalho, encontrará fortes razões para assumir o comando de seu talento”, isto é, o afinco pessoal é uma prova irrefutável para a identificação do talento dentro de uma empresa. Todavia, isto é o pressuposto dessas pessoas, mas ainda há aqueles que ligam o talento apenas ao dom, conforme observado durante as entrevistas onde ao menos um, entre os oito entrevistados, afirmou que interpretava o talento como algo único, uma característica individual, portanto, pouquíssimos podem tê-lo.

Em relação a competência algo notável foi a divergência da interpretação do tema por parte dos entrevistados, semelhante ao que ocorre na área acadêmica onde diversos autores buscam encontrar a melhor forma de descrever este termo, porém, não há um consenso plenamente aceito (ROCHA-PINTO et al., 2007). A maioria dos entrevistados, sete deles, deixaram transparecer que a competência para eles é um sinônimo de talento e vice-versa, em outras palavras, a pessoa só é talentosa se completa as tarefas designadas a ela, da melhor forma o possível e dentro do prazo estimado, semelhante ao que se espera de uma pessoa competente dentro de uma organização (GODOY; D’AMELIO, 2018).

A única concordância apresentada pelo grupo dos entrevistados é que todos trabalham ou já trabalharam com pessoas as quais eles consideraram talentosas, quer dizer, indivíduos que demonstraram possuir todas as características, as quais os entrevistados individualmente julgaram, necessárias para ter o seu talento reconhecido dentro da empresa.

Seis dos entrevistados informaram que nas empresas onde atuam preza pelo desenvolvimento de talentos, tendo em vista que as empresas são diferentes, mas os métodos se assemelham como, por exemplo, treinamentos e palestras, que são oferecidos a todos os funcionários, sendo um investimento contínuo das organizações em questão. Os dois entrevistados restantes afirmaram que, nas empresas onde trabalham, ocorre o investimento em desenvolvimento de talentos, porém, não é aberto a todos os funcionários como no caso anterior, mas sim apenas para aqueles que são considerados competentes, engenhosos ou simplesmente os que entregam os resultados esperado e essa escolha é feita pelos líderes, gerentes ou diretores responsáveis por eles.

Observa-se então que o talento é valorizado dentro das empresas, apesar da aparente falta de consonância em sua definição. A seguir serão transcritas e analisadas as definições de talento expostas por todos os entrevistados que participaram desta pesquisa.

#### **4.2. Transcrição e a análise das definições de talento**

Neste capítulo as definições de talento dadas pelos entrevistados serão transcritas para, logo em seguida, serem analisadas com base nos conceitos apresentados na fundamentação teórica deste estudo.

A importância desta análise está ligada com o objetivo deste trabalho acadêmico, encontrar uma definição plausível de talento dentro das empresas brasileiras.

Apesar das entrevistas seguirem o modelo de profundidade, o que implica na ausência de uma estrutura padrão para a sua execução, conforme explicado anteriormente no capítulo sobre a metodologia utilizada neste trabalho, todavia, uma pergunta devia servir como guia, sendo ela: **o que é talento dentro de uma empresa?**

Quando questionada a **Empresária A** respondeu que talento “é habilidade, é domínio, não chega ser perfeição, mas é o que produz com qualidade e acima de tudo é o amor pelo que se faz, porque, quando você gosta do que faz você pode aprimorar o seu talento com o tempo”. Nota-se que na visão desta empresária o talento está ligado ao conceito de talento como competência, isto é, a pessoa é talentosa quando cumpre a demanda que lhe foi atribuída com qualidade e dentro do

prazo estipulado. Ela também menciona que o talento pode ser melhorado com o tempo, possibilitando assim o entendimento que o talento, em sua concepção, também está unido ao aprendizado, sendo assim, se houver investimento em formas de capacitar e especializar as pessoas, as mesmas poderão alcançar maiores resultados dentro da empresa. Por isso, é admissível compreender que a Empresaria A relaciona o talento como algo inclusivo, todos podem ser talentosos.

Já para o **Empresário B** o talento “é esforço, é vontade e gana. É ter potencial para o crescimento e, acima de tudo, a busca pelo sucesso próprio”. Quando se pondera em relação ao ponto de vista deste empresário, percebe-se a afinidade com a ideia de talento como esforço que indica que qualquer um que se empenha o suficiente pode alcançar os seus objetivos, destacando-se como talento, todavia, ele conjuntamente cita a potencialidade, ou melhor, um conjunto de qualidades que podem ser afluídas. Portanto, na concepção dele o talento tem características, tanto inclusivas quanto exclusivas, mas o mesmo deixa claro que o esforço é fundamental para confirmar o se uma pessoa é talentosa ou não.

A definição da **Empresária C**, quando questionada, foi que o talento “é fazer o que é pedido bem feito, se necessário corrigir seus erros. É tentar e conseguir realizar as coisas”. Constata-se que para a Empresária C o talento compartilha das noções talento como competência e talento como resultado, pois a pessoa precisa trabalhar bem e apresentar os resultados mensuráveis, para assim ser vista como talentosa. Tendo isso em mente, pode-se afirmar que para ela o talento é algo inclusivo, ou seja, o indivíduo talentoso não precisa ter aptidões exclusivas para sê-lo.

A **Empresária D** afirmou que o talento “é exercer a sua função com maestria, é competência e comprometimento com o trabalho. É inteligência e comportamento adequado, além de responsabilidade com os seus resultados”. Assim como a Empresária C, a Empresária D definiu o talento com conceitos semelhantes a ideia de talento como competência e talento como resultado, demonstrando assim que a forma como a pessoa trabalha e, se a mesma, alcança resultados são fatores determinantes para defini-la como um talento dentro de uma organização, desta forma, compreende-se que para a Empresária D o talento é algo inclusivo.

Já na visão do **Gestor A** o talento “é a junção de vários fatores, uma somatória de diversas qualidades. É ter diferencial quando se compara aos outros, é ser uma pessoa diferenciada, é algo que pode e deve ser desenvolvido”. Quando se

analisa o conceito apresentado por esse gestor, nota-se que a homogeneidade com a ideia do talento como potencial, algo latente como capacidades que podem ser desenvolvidas por intermédio de exercícios elaborados para tal função. Conseqüentemente, a interpretação da definição de talento deste gestor aponta para algo exclusivo, apenas algumas pessoas serão consideradas talentosas.

Para a **Gestora B** talento “é ser objetivo, executar o que lhe foi pedido da melhor forma. É ter em sua essência o desejo de demonstrar resultados e praticar para melhorar”. A definição de talento desta gestora se mistura com os conceitos de talento como competência e talento como resultado, que se assemelham com as interpretações das Empresárias C e D, revelando assim, que para algumas pessoas, o talento está intimamente ligado com a maneira como o indivíduo produz e se o mesmo é produtivo dentro da empresa. Pode-se então entender que essa gestora considera o talento como algo inclusivo.

Já a **Gestora C** apontou que o talento “é ter potencial identificado para fazer algo de maneira profissional, é ter engajamento, pois isso é um ponto fundamental. É querer se aperfeiçoar e ter interesse em ser melhor”. O conceito apresentado por essa gestora se assemelhou muito com a concepção de talento como potencial, assim como indicou o Gestor A, porém, ela também relacionou o termo com esforço, em outras palavras, a pessoa tem que possuir potencial, mas ao mesmo tempo ela deve se esforçar para ser considerada um talento dentro de uma organização. Isso implica em avaliar o talento como algo exclusivo, porém, com nuances inclusivas, afinal, para a Gestora C, o potencial e o esforço são praticamente interdependentes.

O **Gestor D** indicou que o talento “vem do empenho, muito esforço para atingir um objetivo. Também é a motivação para trabalhar, é a conquista de resultados”. Desta forma ele demonstrou que o talento se aproxima dos conceitos talentos como esforço e talento como resultados, ou seja, a pessoa precisa se dedicar no trabalho com o intuito de conseguir resultados positivos dentro da empresa. Uma visão de talento inclusiva, visto que, para o Gestor D, qualquer um pode se esforçar para atingir os seus objetivos.

Ao se analisar todas as definições de talento colhidas durante as entrevistas, notou-se que há a possibilidade de considerar que o talento é algo inclusivo, isto na visão da pessoas que atuam na área administrativa das empresas, neste caso, nos níveis gerenciais e estratégicos, porém, mesmo em uma pesquisa com uma amostragem pequena, não ocorreu a concordância plena, pois alguns dos

entrevistados indicaram que avaliam o talento como algo exclusivo.

Outro aspecto a ser notado nestas entrevistas foi em relação a falta de harmonia em relação aos conceitos de talento, que foram demonstrados no capítulo de fundamentação teórica deste trabalho, tais quais, o talento como dom, talento como esforço, talento como potencial, talento como competência e talento como resultado, visto que ocorreram algumas semelhanças entre as definições, mas não em número suficiente para determinar qual destes conceitos é o melhor para definir o que é talento dentro de uma empresa.

Portanto, as entrevistas demonstraram que não um consenso claro do que é talento dentro das empresas, assim como pode ser observado área acadêmica, todavia, a pesquisa realizada para esse trabalho de conclusão de curso, por meio de pesquisas bibliográficas e entrevistas em profundidade, revelaram que as pessoas que atuam como líderes nas empresas valorizam o talento, acreditando que devem identificar e estimular o desenvolvimento das pessoas talentosas, uma vez que, as mesmas podem prover mais ganhos para as organizações.

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais do autor deste estudo.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como força motriz o desejo de identificar uma definição aceitável do termo talento dentro das empresas, inspirado pelo artigo intitulado: **O que as organizações entendem por gestão de talentos?** – Das autoras Dayane Scopel Ferrazza, Cecília Gerhardt Burtet e Angela Beatriz Busato Scheffer (2015)<sup>3</sup>, já que as mesmas tecem comentários a respeito da falta de consenso a respeito do termo talento, tanto na área acadêmica onde autores, brasileiros e estrangeiros, interessados pelo tema, ainda buscam a melhor definição que possa abranger cada nuance que esse tema possui; em relação a área empresarial, que apresenta interesse pelo tema, em especial, nas questões de seleção e de retenção de talentos, sendo que ambas podem ser relacionadas com o aumento de ganhos por meio de pessoas talentos.

Todavia, existia também a necessidade sanar a curiosidade do autor deste estudo em relação ao assunto, desta forma, tendo a oportunidade de aprender e evoluir intelectualmente enquanto pesquisava e elaborava os textos deste trabalho.

A elaboração dos textos deu-se por intermédio de pesquisa em artigos, monografias, dissertações e livros que abordavam o tema, que apesar de aparentar ter diversas fontes para pesquisa, percebeu-se que a quantidade de estudos dedicados a identificar o que é talento dentro da área empresarial ainda é escassa no Brasil, principalmente quando se compara com o grande volume de material sobre o que é o talento dentro da área esportiva. Essa carência pode ser explicada pelo fato de que a área de gestão de talentos começa a dar seus primeiros passos no território nacional, sendo ela uma das ramificações da área de gestão de pessoas que igualmente pode ser considerada como algo novo em nosso país, conforme indicaram boa parte dos autores pesquisados.

Em relação aos resultados obtidos durante as pesquisas, especialmente em relação as entrevistas, notou-se uma tendência entre os entrevistados de correlacionarem a ideia de pessoa talentosa com a imagem do bom funcionário. Visto que, cada descrição apresentada por eles estava ligada com as qualidades esperadas de um funcionário apto a ter um bom desempenho dentro do ambiente de trabalho.

---

<sup>3</sup> Artigo referenciado no capítulo referências

Essa linha de raciocínio é cabível neste contexto em razão de que todos os entrevistados ocupam cargos de liderança dentro das organizações onde atuam, sendo empresas de portes variados desde microempresa a multinacional, portanto, querer que seus subordinados sejam empenhados a realizar o melhor trabalho possível e que os mesmos se preocupem com os próprios resultados e, ao mesmo tempo, com os resultados da empresa é o desejo de qualquer gestor de pessoas.

Mais um aspecto interessante é o fato que a maioria dos entrevistados demonstrou que acreditam que o talento pode ser possuído e/ou desenvolvido por todos, semelhante a visão do talento como objeto (visão inclusiva). Entretanto, se faz aceitável questionar se essa predisposição para compreender o talento como algo inclusivo, onde todos podem tê-lo, não está relacionada, de certo modo, com a cultura nacional, que preza a equidade das pessoas.

Ao se elaborar a hipótese de qual é o impacto da cultura na definição do termo talento, se faz necessário uma breve visualização de algumas culturas estrangeiras com o intuito de fazer um comparativo como, por exemplo, a cultura norte-americana onde a presença da competição pode ser observada desde a infância, onde se estimula a busca pela vitória e que apenas os vencedores serão considerados bem sucedidos, portanto, é verossímil entender que o talento para os norte-americanos está correlacionado com o fator vitória, ou seja, o talentoso é aquele que invariavelmente vencerá em qualquer área atuação, tornando assim a definição de talento como algo exclusivo para eles, afinal, normalmente, em uma competição apenas um será o vencedor.

Outro exemplo de cultura que se diferencia da cultura brasileira, é a cultura japonesa, onde observa-se a procura pela excelência em grande parte das atividades exercidas por eles, bem como na educação e no trabalho, por exemplo. Sendo assim, é justificável conjecturar que os japoneses relacionem a sua definição de talento com características como empenho, dedicação e perseverança, onde todas tem ligação com a conquista da excelência. Por conseguinte, pode-se considerar que o conceito de talento no Japão seja inclusivo, ou melhor, todos podem possuí-lo, porém, para que o mesmo amadureça e seja caracterizado desta forma, se faz necessário muito esforço, algo que, supostamente, qualquer pessoa pode fazer.

Tendo como exemplo essas interpretações de cultura, tanto a norte-americana quanto a japonesa, se faz possível realizar o contraste com a cultura

brasileira.

Inicialmente comparando a cultura dos EUA com a cultura do Brasil, onde na primeira o reconhecimento do talento é para poucos, apenas para os mais aptos, para os vencedores, enquanto na segunda, conforme os resultados das pesquisas deste estudo, a priori todos são talentosos, bastando se esforçar e se aplicar ao trabalho em busca de entregar os melhores resultados. Nota-se que a cultura norte-americana preza pelas conquistas individuais, exaltando aqueles que alcançam o sucesso, sem entrar no mérito de quais foram os meios, importando-se mais com a vitória, logo, é compreensível entender a razão de sua visão exclusiva do talento, afinal, uma pessoa só será considerada talentosa se for vitoriosa.

Já a cultura nacional, tende a desmerecer o sucesso, por vezes tratando os bens sucedidos como pessoas sórdidas e maliciosas, levando a crer que essas pessoas não são merecedoras de sucesso, pois esse sucesso pode ter vindo por meio de sorte, manipulação, corrupção ou outros meios escusos, assim desconsiderando as aptidões, a dedicação ou mesmo o talento desses indivíduos bem-sucedidos. Talvez esse seja o motivo do talento não ser relacionado com o sucesso, e sim com a competência, conforme foi citado anteriormente, visto que a cultura brasileira propende a um conceito de igualdade, ao menos no discurso, pois todos sofrem com os males da sociedade e devem buscar ser humildes para serem considerados cidadãos de bem. Tendo isso em mente, compreende-se a tendência brasileira da visão inclusiva do talento, onde todos podem ser considerados talentosos, uma vez que se o talento fosse compreendido como algo exclusivo, ou seja, para poucos, poderia sofrer da mesma visão negativa do sucesso.

Quando se compara as definições de talento da cultura japonesa com a da cultura brasileira, percebe-se a existência da semelhança, em razão de que ambas são inclusivas, mas há detalhes que as diferem. Por exemplo, o esforço é culturalmente incentivado no Japão graças a busca pela excelência, conforme apontado anteriormente, dessa maneira, é compreensível que o conceito de talento para os japoneses esteja ligado a visão inclusiva, em outras palavras, a pessoa considerada talentosa será, invariavelmente, vista como alguém determinado, empenhado, focado, entre outros adjetivos ligados ao esforço.

Contudo, no momento em que se avalia a, presumível, definição de talento da cultura nacional, onde a mesma tende a ser inclusiva, assim como a japonesa, nota-se que a diferença reside no fato que a concepção brasileira sobre o tema tem como

o objetivo a equidade entre as pessoas ao invés de apenas incentivar o empenho.

Portanto, percebe-se que a definição de talento pode sofrer influência cultural. Vale ressaltar que essa análise sobre qual é o impacto da cultura sobre a definição do termo talento é meramente hipotética, visto que essa vertente sobre o tema não foi abordada no estudo, mas a mesma surgiu após a análise das entrevistas realizadas. Também é importante evidenciar que em momento algum houve a intenção de denegrir ou mesmo exaltar qualquer cultura demonstrada, pois a única finalidade dessa conjectura era causar um momento de reflexão sobre o tema.

Outro aspecto pertinente se dá a partir do momento em que se observa a visão dos líderes das empresas brasileiras, embasada na pesquisa realizada, onde todos podem ser talentosos, portanto, existe a possibilidade de ter uma organização composta apenas por pessoas talentosas. Essa linha de raciocínio abre o terreno para vários questionamentos e observações, por exemplo, se todos são talentosos qual seria o motivo para se utilizar o termo talento com a finalidade defini-los? Afinal se o talento é algo comum a todos, se pode então considerar que este termo está relacionado com a mediocridade e não com a diferenciação ou aptidões superiores.

Já na visão do autor deste estudo, o talento está relacionado com o destaque, como uma capacidade muito acima da média que a pessoa talentosa demonstra quando trabalha em algo do qual realmente gosta e sente satisfação ao fazê-lo. Sendo assim, infelizmente, nem todos podem ser considerados talentosos, especialmente quando se avalia o termo na área empresarial, o que implica em uma visão exclusiva sobre o tema. Isto ocorre devido a diversos fatores, tais quais, o fato do indivíduo não identificar ou não ter a oportunidade para trabalhar naquilo que realmente o satisfaça, isto é, um trabalho que lhe permita aflorar o seu talento. Logo, na interpretação do autor, o talento é relacionado a ideia de talento como potencial, onde o mesmo pode ou não se desenvolver. Porém, a ideia que todos podem ser competentes lhe é concebível, pois ele acredita que as pessoas podem ser capacitadas por meio de treinamentos, cursos, estudos, entre outros meios de desenvolvimento humano e, também, elas podem demonstrar vontade própria, empenho, disciplina e foco para trabalharem da melhor forma o possível e para atingir os resultados esperados.

Para finalizar, sugere-se a elaboração de trabalhos futuros sobre o tema, com a realização de pesquisas mais abrangentes, com a participação de funcionários e clientes das organizações, também buscando identificar a influência da cultura,

regional ou internacional, sobre o tema. Outro aspecto interessante seria a investigação se o mesmo fenômeno, a falta de uma definição clara sobre o termo talento, ocorre em outras áreas como na medicina, na educação e na política, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

APPEL, Heitor; BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras.** vol. 15, n. 46. Salvador: Organização & Sociedade, 2008. p. 175-193, ISSN: 1984-9230. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302008000300009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302008000300009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 2 de março de 2018.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas – psicologia do comportamento organizacional.** 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

CAMPOS NETO, Daniel Machado. **Práticas de gestão de talentos nas organizações.** São Paulo: USP, 2015. 144 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

CAPPI, Mariana Nitz; ARAUJO, Bruno Felix von Borell de. **Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y.** vol. 21, n. 3. Porto Alegre: REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 2015. p. 576-600, ISSN: 1980-4164. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000300576&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000300576&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 2 de março de 2018.

FERRAZZA, Dayane Scopel; BURTET, Cecília Gerhardt; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **O que as organizações entendem por gestão de talentos?** vol. 21, n. 1. Porto Alegre: REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 2015. p. 222-247, ISSN: 1413-2311. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000100222&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100222&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2018.

GIGLIO, Sérgio Settani; et al. **O dom de jogar bola.** Horiz. antropol. [online]. 2008, vol.14, n.30, p.67-84. ISSN 0104-7183. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-71832008000200003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-71832008000200003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 22 de março de 2018.

GODOI, Arilda Schmidt; D'AMELIO, Marcia. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações.** O&s, Salvador, v. 19, n. 63, p.621-639, out. 2012. Mensal. Disponível em: <[www.revistaoes.ufba.br](http://www.revistaoes.ufba.br)>. Acesso em: 21 de abril de 2018.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** vol. 44, n. não especificado, São Paulo: Revista de Administração, 2004. p. 10-21, ISSN: 0034-7590. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902004000500001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000500001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 8 de março de 2018.

LAROUSSE. **Minidicionário Larousse da língua portuguesa**. 1ª Edição. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. v. 12, n. 2. São Paulo: Production, 2002. p. 42-53, ISSN: 0103-6513. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 21 de março de 2018.

LOBATO, David Menezes; et al. **Estratégia de empresas**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; et al. **Gestão de pessoas**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12ª Edição. São Paulo: Futura, 2007.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. 1ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MILKOVICH, Géorge T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da CAMPOS. **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade**. vol. 19, n. 65. São Paulo: Revista brasileira de gestão de negócios, 2017. p. 415-431, ISSN: 1983-0807. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000300415&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000300415&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 de março de 2018.

ONOFRE, Ana Luísa N. **Gestão de talentos em Portugal: Análise de competências – chave na identificação de talentos**. Lisboa (Portugal): ISEG, 2014. 62 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Pessoas) – Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, 2014.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)**. 1ª Edição. São Paulo: Vetor, 2009.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2013.

SANTOS, Thiago Lucas. **Motivação no setor público: Análise da percepção da motivação dos servidores públicos da Secretaria de Educação de Americana.** 2017. 130 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2017.

SERTEK, Paulo. **Responsabilidade social e competência interpessoal.** 1ª Edição. Curitiba: Ibpex, 2006.

SILVA, Francielle Molon da; RUAS, Roberto Lima. **Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento.** vol. 22, n. 1. Porto Alegre: REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 2016. p. 252-278, ISSN: 1980-4164. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112016000100252&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000100252&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 de abril de 2018.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 1ª Edição. São Paulo: Pearson, 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas.** 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. **Remuneração variável – Quando os resultados falam mais alto.** 1ª Edição. São Paulo: Makron Books, 1999.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho: No Brasil.** 1ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2004.