

Leonardo José Cardoso Accioli Ramos

Fundação José Silveira

(FJS, Brasil)

leonardo.accioli@yahoo.com.br

Erica Ferreira Marques

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia da Bahia

(IFBA, Brasil)

ericafferreiramarques@gmail.com

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE
TALENTOS: ESTUDO DE CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE SAÚDE E
SOCIAL**

**TALENT DEVELOPMENT PROGRAM: CASE STUDY
OF A HEALTH AND SOCIAL PHILANTHROPIC
INSTITUTION**

RESUMO

A finalidade deste artigo é apresentar a implantação de um programa de desenvolvimento de talentos, em uma instituição filantrópica, no estado da Bahia, nas áreas de saúde e social, uma vez que a organização percebeu a necessidade de desenvolver talentos internos para assumir cargos estratégicos e futuros cargos na linha sucessória. No referencial teórico, foram abordados os desafios enfrentados pelas organizações na gestão de pessoas. O método utilizado neste estudo teve caráter qualitativo para fins de investigação, caracterizando-o como estudo de caso. A coleta de dados foi realizada de maio de 2011 a novembro de 2012 com a participação de 45 colaboradores da instituição. Para análise dos dados e resultados, apresentou-se um breve histórico da instituição e o objetivo e etapas do programa. Como resultado, o programa viabilizou a construção de um banco de talentos.

Palavras-chave: Gestão de talentos. Formação de sucessor. Desenvolvimento de pessoas.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present the implementation of a talent development program in a philanthropic institution in the State of Bahia, while focusing on areas of health and social care once in which the organization realized the need to develop internal talents to assume positions of strategic relevance and future positions in the organization's line of succession. As a theoretical background for discussion are the challenges faced by organizations in people management. The method used in this study for qualitative research purposes, which classifies it as a case study. Data collection was conducted from May 2011 with the participation of 45 employees of the institution. Data analysis and results were presented with a brief history of the institution, the goal and the steps of the program. As a result, the program made it possible to build a talent pool.

Keywords: Talent management. Formation of successor. Development of people.

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestao.conexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 10/04/2014

Aceito em: 12/08/2014

Publicado em: 28/11/2014

1. INTRODUÇÃO

As organizações atuais estão tendo de lidar com um contexto de profundas transformações, que são impulsionadas pelo processo de globalização da economia, aceleração no fluxo de inovações em tecnologia, rapidez de acesso às informações, por meio de canais eficientes de comunicação e o aumento da competitividade no mercado entre as empresas. Em contrapartida, devido à velocidade em que ocorrem essas mudanças, o mercado de trabalho tem enfrentado uma crise na oferta de mão de obra qualificada (GOMES, 2013).

De acordo com estudos feitos pela Macroplan, citados em Dunzer, Melo e Melo (2008), em 2010, haveria uma redução na ordem de 10 milhões de trabalhadores e esse impacto seria sentido, principalmente nos setores de saúde e de alta tecnologia – áreas que requerem alta capacitação técnica e conhecimentos especializados. Segundo Lazzareschi (2010), mesmo havendo uma melhoria nos índices de emprego formal, especificamente em 2010, milhões de trabalhadores no Brasil continuam sem emprego, sem contar aqueles que a atividade remunerada é oriunda da economia informal, pois a taxa de desemprego no país atingiu 7% da população economicamente ativa, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Dados mais recentes comprovam que nos próximos anos as organizações deverão encontrar desafios alheios ao seu controle, ocasionados por fatores macroestruturais como econômicos, políticos, sociais e demográficos. Os estudos desenvolvidos por Gomes (2013) enfatizam os resultados da pesquisa feita pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI), que indicou como a falta de trabalhadores habilitados, em 2007, prejudicava 60% das pequenas, 55,1% das médias e 45,1% das grandes empresas industriais e passou, em 2011, a afetar 70% das pequenas, 70% das médias e 63% das grandes organizações. Foi um consenso entre essas empresas que o impacto se concretizava na queda da qualidade e da produtividade. Esse autor destaca ainda, os resultados encontrados pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan), em 2007, que explicitou o contraste entre as projeções de escolaridade e de qualificação feitas pelas empresas para a contratação de pessoal, em um horizonte até 2016, com a capacidade de resposta dos sistemas educacional e de formação, demandando a formulação de estratégias de formação educacional e profissional da mão de obra industrial brasileira.

A partir disso, atrair, desenvolver, reter e recompensar talentos que se tornam responsáveis pelo gerenciamento de clientes e das crescentes oportunidades são exemplos

de ações positivas tomadas por organizações de sucesso da atualidade. Estudos realizados pela Society for Human Resource Management (SHRM) e pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep), da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP), apontam a gestão de talentos como a maior preocupação dos executivos de recursos humanos (RH) dessa década nos Estados Unidos e Brasil (FISHER; FREITAG, 2012). Esses dados, agora confirmados, foram previstos pela pesquisa realizada em 2010 pelo Progep-FIA/USP que indicavam a gestão de talentos como a principal tendência para os próximos cinco anos. Assim, as pesquisas têm apontado uma busca ostensiva por talentos nesta década, motivando uma competição acirrada entre as empresas, o que, como aponta Guthridge, Komm e Lawson (2008), tornou-se conhecido como *guerra por talentos*.

Para assegurar as ações que visam a consolidar a atração e a retenção de talentos, as organizações necessitam desenvolver em seus modelos organizacionais o alinhamento da gestão de talentos às suas estratégias. Essa combinação proporciona o alcance de uma “posição ideal”, uma colocação destacada dos demais concorrentes, permitindo à organização conquistar uma forte vantagem competitiva no mercado ao investir corretamente suas energias para esse propósito.

Segundo Almeida (2009), um estudo realizado com empresas brasileiras pela Boucinha & Campos Consultores indicou que a imagem da empresa no mercado (28%), a perspectiva de lidar e enfrentar novos desafios (24%), o pacote de benefícios (18%), a adequada gestão do clima organizacional (12%), as políticas de treinamento e desenvolvimento (T & D) (12%), e, por fim, os altos salários são as condições que mais norteiam o candidato na escolha do emprego. Quanto aos fatores de retenção, a pesquisa indica que, para 39% dos entrevistados, a perspectiva de lidar e enfrentar novos desafios é o que retém os talentos; 22% das empresas ouvidas afirmaram que um pacote atrativo de benefícios satisfaz os funcionários; 11% apostam na política de treinamento e desenvolvimento e 6% na boa imagem da empresa no mercado. Outra pesquisa realizada pela Consultoria TranSearch Brasil corrobora essas informações, constatando que novos desafios, possibilidade de crescimento e autonomia para tomar decisões dentro da empresa despertam muito mais interesse que remuneração. Nesse levantamento, a remuneração fica em sétimo lugar entre as 12 principais razões pelas quais as empresas são preferidas, o que certifica que o salário não é o fator mais importante para reter talentos (ALMEIDA, 2009).

No setor da saúde, o capital humano é o componente que maior agrega valor à organização, uma vez que as *expertises* de seus profissionais tornam-se indispensáveis

para a conquista de resultados, somando-se, ainda, uma permanente pressão por redução dos custos envolvidos nesse mesmo processo. Por isso, é fundamental uma consistente política de atração e retenção de talentos para evitar um descompasso para o alcance das metas organizacionais.

Mediante a justificativa supracitada sobre a importância da atração e retenção de talentos em uma organização, este artigo tem a finalidade de apresentar um programa de desenvolvimento de talentos que foi implantado em 2011 em uma fundação filantrópica, situada em Salvador – Fundação José Silveira (FJS) –, uma vez que se identificou a necessidade de desenvolver seus talentos internos para assumir tanto cargos de relevância estratégica para a sustentação da competitividade do negócio como futuros cargos na linha sucessória – à medida que se observa um número insuficiente de profissionais preparados e/ou com a experiência consistente para substituir aqueles que, futuramente, sairão em razão do tempo de aposentadoria.

Dessa forma, será apresentado, neste artigo, o Programa de Talentos da FJS, que visa a instrumentalizar melhor as oportunidades de encareiramento, permitindo movimentações dentro da mesma área funcional, entre áreas e núcleos e entre negócios e/ou regiões geográficas. O método adotado para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso, em que são apresentados dados referentes à FJS, um breve histórico da organização bem como, os processos e ações de seu RH, compreendendo a gestão de talentos e seus principais desafios.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: além desta introdução, temos a segunda parte, que apresenta o referencial teórico sobre atração e retenção de talentos; na terceira parte será exposta a metodologia; na quarta parte temos a apresentação do estudo de caso e a análise dos dados; e, ainda, temos as considerações finais na quinta parte.

2. ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Dutra (2012a), as organizações passaram a necessitar de pessoas mais independentes e com maior poder de iniciativa, bem oposto ao perfil exigido outrora, em um passado de obediência e submissão. Dutra (2012a, p. 14) afirma ainda:

Conforme o processo decisório se torna mais descentralizado, ele passa a ficar mais sensível no âmbito do comprometimento das pessoas para com os objetivos e estratégias organizacionais. [...] A necessidade do comprometimento das pessoas foi ampliando sua importância estratégica para criar e manter diferenciais competitivos por parte das organizações.

Pode-se concluir, assim, que no moderno processo de gerenciamento é indispensável desenvolver a capacidade de estimular e conservar o engajamento de

peças diante do negócio, o que, na visão de Dutra (2012a), só é possível se as pessoas entenderem que sua relação com as atuais organizações lhes agrega valor. Dessa maneira, para sustentar um empreendimento de sucesso no mercado moderno, é imprescindível haver a valorização das pessoas e da expressão do seu trabalho:

[...] quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam. As pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização, por seu lado, procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania profissional (DUTRA, 2012a, p. 14).

Segundo Gramigna (2007), a maior contribuição da atual gestão de pessoas é o real ganho envolvido para ambos os lados. Para as pessoas, o proveito é o de poder preparar uma estratégia que vise ao desenvolvimento de suas potencialidades e à correção de suas deficiências; para a empresa, fica a certeza de que o compromisso com o crescimento profissional é uma questão de parceria.

Cientes da necessidade de investir em pessoas para que possam se sustentar em um mercado extremamente competitivo, as organizações passam, assim, a precisar de mecanismos capazes de conceder respostas eficientes diante das demandas oriundas do mercado no qual estão inseridas. Entre as atuais demandas, o maior desafio enfrentado para assegurar a competitividade da organização – como também de sua própria sobrevivência – chama-se *gestão de talentos*, pois se acredita que eles, efetivamente, poderão criar e implementar os avanços necessários ao desenvolvimento das empresas.

De acordo com Gramigna (2007), o processo de identificar potenciais talentos é imprescindível para que as organizações possam, de fato, melhor direcionar as pessoas dentro de sua estrutura. A autora defende que as empresas que se anteciparem, implantando estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, terão maiores chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado.

Dessa forma, compete às organizações definir a importância da gestão de talentos dentro da sua estratégia de negócio e o alinhamento do talento à estratégia organizacional, esclarecendo para as pessoas, desde a atração, sobre o que podem gerar de contribuição para as metas da empresa, as recompensas que receberão pela conquista desses resultados, como serão estimuladas e avaliadas durante esse processo, bem como, quais os rumos que a organização pretende seguir e como ela fará para alcançar uma posição distinta de seus concorrentes (CUNHA; FERRAZ; FURTADO, 2007).

Como visto, tanto o desenvolvimento como o reconhecimento colaboram com a retenção de talentos e exercem um importante papel na gestão dos talentos. Se, por um lado, o desenvolvimento permite a aquisição de habilidades que aumentam o repertório

de competências de cada indivíduo para enfrentar os desafios de um ambiente competitivo, por outro, o reconhecimento, como afirma Neves (2012), ocorre ao se constatar a invariável condição de constante busca por desenvolvimento. Assim, esse processo de gerenciamento carece de atualizações permanentes para promover o acompanhamento e o desenvolvimento necessários a essas pessoas. Essa é a única forma possível de realizar com eficácia a gestão de talentos, pois não se pode estimular a inovação e a criatividade naquilo que se está estagnado.

As organizações de sucesso, na perspectiva de Chowdhury (2003 apud CUNHA; FERRAZ; FURTADO, 2007), procuram com maior frequência identificar e recrutar talentos no mercado externo e reter os existentes em seu quadro de funcionários, de modo a concentrar uma reserva valiosa de conhecimento em toda estrutura. Tornar isso possível envolve comprometimento entre as partes e é o que traduz esforços em resultados para a organização.

Como proposto por Fisher e Freitag (2012), para assegurar o adequado gerenciamento de talentos é importante saber responder a três questões primordiais: 1) O que é talento?; 2) Como identificá-lo na organização ou fora dela?; e 3) Como promover sua gestão?

O talento é, essencialmente, um indivíduo dotado de um reservatório formidável de competências, ou, dito em outras palavras, um repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes que o destaca dos demais. Entretanto, para que seus feitos possam ser demonstráveis, é necessário alinhá-lo às competências da organização, de modo a operacionalizar seus recursos essenciais, a fim de desenvolver melhorias tangíveis na sua cadeia de produtos e serviços.

Quanto à identificação de talentos na organização, Almeida (2009) relata que se deve primeiro priorizar a definição do perfil profissional da qual a organização precisa. Nessa perspectiva, o termo talentos encontra-se condicionado às competências pessoais e profissionais necessárias à organização em razão da especificidade do seu negócio e de suas estratégias, além, é claro, daquelas valorizadas pelo próprio mercado de trabalho. É com base nessa concepção que se pode entender com mais clareza que, somente determinadas pessoas que se candidatam a trabalhar numa organização podem ser consideradas um talento.

Pessoas talentosas são determinantes para empreender iniciativas inovadoras e gerar resultados expressivos. Contudo, nem seu repertório de competências isoladamente nem o alinhamento dessas competências individuais às competências organizacionais asseguram a conquista das metas traçadas. Essa distinção é denominada por muitos

autores como uma separação existente entre talento individual e talento organizacional:

[...] o primeiro tem como componentes as capacidades (saber e saber fazer), o compromisso (querer fazer) e a ação (poder e conseguir fazer). O talento organizacional, entendido como a capacidade da organização de alavancar conhecimentos existentes em seu interior, objetivando o aprimoramento de seus produtos e serviços, depende do gerenciamento de impulsionadores relacionados ao modelo organizacional, cultura corporativa, sistemas de direção, gestão do conhecimento, liderança, clima e retribuição competitiva (MUDLER, 2000 apud ALMEIDA, 2009, p. 2).

Segundo Almeida (2009), quando a organização não extrai o máximo potencial de seus talentos, corre o risco de não transformar as capacidades individuais existentes em talentos organizacionais. Por conta desse fator, pode-se encontrar em muitas empresas talentos ocultos ou subaproveitados que, ao deixar de receber as oportunidades para demonstrar seu real potencial, tornam-se incapazes de entregar o necessário ao crescimento da organização e passam, com o tempo, a se desmotivar e perdem o comprometimento tão necessário e indispensável para o desenvolvimento tácito das partes.

Em relação à terceira pergunta, nos estudos de Freitag, Ohtsuki e Ferreira (2012), o conceito de gestão de talentos e gestão estratégica de talentos é evidenciado mediante o trabalho de outros importantes autores. Para esses autores, a gestão de talentos é responsável por facilitar o processo de atração, retenção e desenvolvimento de talentos, bem como por aplicar as condições necessárias para manutenção da vantagem competitiva do negócio (FREITAG; OHTSUKI; FERREIRA, 2012, p. 3):

A Gestão de Talentos (GT) pode ser entendida como o uso sistemático da gestão de pessoas alinhada às diretrizes estratégicas da organização para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação. Nessa vertente estratégica, propõem uma perspectiva de GT diretamente relacionada com a gestão estratégica que seria a Gestão Estratégica de Talentos (GET). A GET envolveria a prática de atividades e processos que contribuem para a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional e para a construção de uma nova arquitetura de RH que facilite e promova o preenchimento das posições-chave a partir do desenvolvimento de um *talent pool* de pessoas com alto potencial e alta performance [...].

A gestão de talentos refere-se, assim, ao processo que permite a atração, formação e retenção de talentos capazes de alinhar às suas expectativas individuais às necessidades da organização por resultados. Além disso, para realização do seu gerenciamento é necessário haver a construção de uma cultura voltada à formação de talentos e de práticas organizacionais que promovam a manutenção da vantagem competitiva do negócio. Nesse ponto, é fundamental demonstrar a importância dessa nova arquitetura de RH para a formação de um banco de talentos, capaz de responder a demanda da organização diante dos desafios impostos pelo próprio mercado.

Os RH passaram, na modernidade, a ter uma atuação estratégica diante das metas da empresa. O modelo centralizador, apoiado nos ideais da administração

científica que visava ao controle do comportamento humano, perdeu força com a mudança do perfil das pessoas exigido pelo mercado de trabalho, como visto, que passou a necessitar de pessoas mais autônomas e com competências individuais e de entrega por resultados. Assim, não somente a importância dos recursos humanos na organização precisou ser revista, mas, também, toda a sua concepção.

Atualmente, as ações dos recursos humanos se concentram, especificamente, no trabalho realizado por três das suas principais estruturas: recrutamento e seleção (R & S), T & D e remuneração (Cargos & Salários e Setor Pessoal). Mediante essa separação, é possível apresentar o papel que cada estrutura absorve visando à geração das condições inerentes à gestão de talentos, a começar pelo recrutamento e seleção.

O processo de R & S precisou adotar uma nova abordagem para exercer o seu papel no gerenciamento de talentos da organização. Como aponta Almeida (2009, p. 5), a despeito do conceito de R & S estar sendo, atualmente, apresentado de forma análoga como “captação e seleção” e “atração e seleção de talentos” pela literatura moderna, o efeito prático dessa mudança serve para enfatizar o poder de escolha dos candidatos perante as organizações que preferem trabalhar; o que, por outro lado, obriga as organizações a modernizar seus postos, incrementar suas propostas de trabalho e, ainda, a se tornar constantemente atrativas para os talentos disponíveis no mercado.

A finalidade do processo de recrutamento e seleção permanece sendo a de captar no mercado os melhores profissionais para atender os desafios impostos à organização, ou de captar em seu interior pessoas em condições de liderar equipes de trabalho, assumir novos projetos, receberem promoções, entre outros, visando ao desenvolvimento de seus talentos. Contudo, seu escopo é ampliado mediante a necessidade da organização de ser capaz de atrair, desenvolver e reter talentos para a consequente consecução da sua missão – tornando, assim, o processo de R & S extremamente estratégico. Ainda que tenha se tornado extremamente estratégico, o processo de R & S isoladamente não permite o sucesso integral da gestão de talentos:

As expressões captação e seleção de talentos podem levar à ideia enganosa de que basta atrair pessoas excepcionais para que elas deem retorno para a organização. O talento é um construto que depende de diversos fatores presentes no indivíduo, na cultura da organização, e em práticas de gestão que valorizem o capital humano. Portanto, investimentos em captação e seleção, vistos isoladamente, não são um bom indicador de retorno para a organização (ALMEIDA, 2009, p. 3).

Os modernos processos seletivos procuram apoiar-se em técnicas de seleção capazes de evidenciar as competências individuais dos candidatos e, ao mesmo tempo, correlacionar essas competências às competências organizacionais. A aplicação do conceito de competência, segundo Bitencourt (2005 apud OLIVEIRA et al., 2009), sustenta o processo de formação das pessoas e, ainda, propicia uma mudança de percepção sobre a

relação delas com o trabalho e com a própria realidade. Sendo assim, visando a tornar a gestão mais flexível, a gestão por competências passou a ser utilizada como um importante instrumento na gestão empresarial, pois, além de promover uma melhoria ao desempenho individual/coletivo e indispensável às organizações, proporciona uma maior valorização das pessoas.

Portanto, é de enorme valia que o processo de R & S possa ser amparado pelo modelo de gestão de competências que, como proposto por Dutra (2012b), é apresentado como alternativa para assegurar o desenvolvimento de competências nas organizações, pois tem a finalidade de promover o alinhamento entre as metas pessoais e às organizacionais, de modo a adicionar valor a empresa e garantir a construção da vantagem competitiva no mercado.

A gestão de competências, segundo Prahalad e Hamel (1990), estabelece as diretrizes do RH voltadas aos seus subsistemas, a saber: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho, programa de cargos e salários e remuneração variável, entre outros, com a finalidade de desenvolver as competências necessárias para a conquista das metas organizacionais. Ademais, como afirma Ruas (2003), a mobilização da competência depende de certos recursos e o reconhecimento de sua efetividade está condicionado à ocorrência do contexto onde se desenvolve, bem como sobre os critérios para seu devido reconhecimento.

Outro fator importante que envolve a gestão por competências é a exigência que o modelo ocasiona ao evidenciar o real potencial da força de trabalho existente na organização, de modo a identificar os pontos de excelência e necessidades de melhoria de cada pessoa, visando a direcionar as ações sobre o desenvolvimento profissional global. Nesse sentido, a gestão por competências contribui para otimizar o processo de treinamento e desenvolvimento da organização, pois, ao identificar *gaps* de competências, é possível traçar quais serão as melhores estratégias a ser empregadas para a correção dessas deficiências.

Faz-se necessário, então, a apresentação das atividades ligadas à área de T & D. A distinção entre o processo de treinamento e desenvolvimento indica que:

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o gerencial aprende conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos. Assim, treinamento e desenvolvimento diferem em quatro sentidos: "O que" é aprendido; "Como" é aprendido; "Como" a aprendizagem ocorre; "Quando" a aprendizagem ocorre (CHIAVENATO, 2003, p. 30).

Assim, enquanto o treinamento visa a sanar necessidades de curto prazo, por

meio do aprendizado de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho superior de determinado cargo ou trabalho; o desenvolvimento visa a preparar, em longo prazo, “pessoas para posições mais complexas em termos de abrangências ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhada” (GRAMIGNA, 2007, p. 49).

É fundamental haver o alinhamento entre as estratégias organizacionais e área de T & D, pois, por intermédio da gestão de competências, as ações de treinamento/desenvolvimento serão corretamente implantadas visando à aquisição de capacidades imprescindíveis para a manutenção da vantagem competitiva do negócio. As organizações que se preparam para enfrentar a competição do mercado investindo no desenvolvimento de seus talentos aplicam, implicitamente, a valorização como recompensa. Essa recompensa é importante quando é percebida pelas pessoas como forma de premiar um trabalho proficiente.

Para Dutra (2012a), a questão primordial na recompensa é como diferenciar as pessoas nesse processo; ou seja, como ela deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham na empresa; e, ainda, quais devem ser os critérios utilizados pela organização para diferenciar as pessoas pelas recompensas oferecidas. A resposta deve empregar os parâmetros adotados pelo mercado de trabalho e pela construção de padrões internos de equidade.

Por outro lado, os padrões internos de equidade permitem recompensar adequadamente a contribuição individual para a organização, ao passo que serve para motivar as pessoas a continuar ampliando sua contribuição – por meio de um tratamento justo da organização diante das diferentes contribuições. Assim, segundo Dutra (2012b), se a expectativa das organizações é por pessoas autônomas e empreendedoras para solução e antecipação dos problemas, o desenvolvimento contínuo das pessoas é fundamental para o desenvolvimento da organização. Nesse sentido, os talentos são os que mais agregam valor para a empresa, pois são capazes de contribuir ao máximo para os resultados – o que os torna extremamente valorizados.

Contudo, consiste em um enorme desafio para as organizações atuais estabelecer o nível de agregação de valor de uma pessoa; e, ainda, com a exata precisão e transparência para as demais. Para Dutra (2012b), a agregação de valor pode ser medida de forma proporcional ao nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades. Em muitos casos, quanto mais representativa for a remuneração, maior será a importância desse profissional para a organização e maior será seu valor para o mercado. O autor afirma que:

[...] as atribuições – conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa – e as responsabilidades – conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização –

caracterizam o espaço que a pessoas ocupa na organização e, quanto maior é a complexidade das mesmas, maior é agregação de valor da pessoa. Podemos, portanto, medir a agregação de valor se medirmos o nível de complexidade (DUTRA, 2012b, p. 175).

Assim, a remuneração tem uma importância vital para a organização, enquanto estratégia de valorização profissional e reconhecimento de um desempenho superior. Quando essa estratégia é combinada ao uso eficiente da gestão por competências, nas ações de T & D, no processo de R & S, e em alinhamento com as estratégias organizacionais, forma-se, portanto, uma importante conexão para a competente gestão de talentos.

Ademais, quando se fala em atração, retenção e desenvolvimento de talentos, se o foco desse processo é o máximo aproveitamento dessas pessoas, todo esse empreendimento deve culminar na construção de um banco de talentos, capaz de assegurar que a organização tenha à sua disposição profissionais capazes de assumir no futuro atribuições de maior complexidade.

Segundo Gramigna (2007), o banco de talentos permite a organização mapear todo o seu potencial humano e serve de base para a tomada de importantes decisões gerenciais e estratégicas, entre elas: o uso de critérios objetivos e justos na escolha dos possíveis profissionais para participação em processos de sucessão; elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento a partir da identificação das lacunas de competências; e maior assertividade na realocação das pessoas.

Segundo a mesma autora, o banco de talentos deve ser utilizado para detectar os talentos existentes e aproveitá-los em oportunidades internas; oferecer perspectivas profissionais respeitando a capacidade de desenvolvimento individual, promovendo, assim, maior produtividade e qualidade dos resultados; favorecer a construção de um ambiente estimulante e de crescimento; permitir o processo de movimentação de pessoas conforme a relação necessidade/competência; realocar as pessoas em setores, funções ou projetos onde suas competências possam ser mais bem aproveitadas.

Portanto, o processo de atração, captação e retenção de talentos está intrinsecamente relacionado ao destaque que a organização deposita sobre a gestão de talentos. Sem a devida integração dos processos e seu adequado alinhamento às estratégias organizacionais, a gestão de talentos não contribuirá efetivamente para a conquista dos resultados. Isso implica que todos na organização são importantes agentes fomentadores do processo de gerenciamento de talentos.

Este artigo não tem por finalidade esgotar o assunto relativo à forma de utilizar os mais variados subsistemas de RH para administrar o gerenciamento de talentos com

eficiência nas organizações, mas, sim, o de apresentar ao leitor uma visão geral sobre a gestão de talentos, trazendo à luz a compreensão sobre como os diversos fatores organizacionais influenciam seu desempenho e quais são os desafios no exercício de seu adequado gerenciamento.

3. METODOLOGIA

Em qualquer ciência, o método é fundamental para o desenvolvimento de qualquer pesquisa. A metodologia utilizada em uma pesquisa é função do problema, objeto do estudo a ser desenvolvido, da sua natureza e abrangência temporal e espacial. Didaticamente, o método indica o caminho para se alcançar os objetivos estipulados em um planejamento de ensino ou caminho para chegar a um fim (NÉRICI, 1992).

Segundo FREITAS et al. (2000), a natureza da pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa, devendo sua escolha estar associada aos objetivos. Ainda segundo esses autores, não há obrigação de eleger apenas um método; cada desenho de pesquisa ou investigação pode fazer uso de diferentes métodos de forma combinada, ou seja, aliando o qualitativo ao quantitativo.

Na pesquisa quantitativa, segundo Campomar (1991), procura-se encontrar medidas em populações e quando, por limitação de recursos, isso não se torna diretamente possível, procura-se encontrar essas medidas por meio de inferência estatística, utilizando amostras de população e testes paramétricos ou não paramétricos de inferência. Já na pesquisa qualitativa não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse. Godoy (1995) afirma que algumas características básicas identificam os estudos denominados qualitativos. Sob essa perspectiva, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado sob uma perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando "captar" o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno, podendo ser dados quantitativos e qualitativos.

De acordo com o contexto mencionado na introdução deste artigo, a FJS identificou a necessidade da implantação o Programa de Desenvolvimento de Talentos internos para preencher cargos de relevância estratégica e futuros cargos na linha sucessória. Dessa forma, para este estudo e a apresentação de seu objeto – o Programa de

Talentos da FJS –, o método de pesquisa utilizado quanto às variáveis estudadas foi o qualitativo, pois Mattar (1999) justifica que, nesse tipo de pesquisa, o pesquisador procura verificar um fenômeno por meio da observação e estudo dele, identificando a presença ou ausência de algo. Ainda dentro dessa classificação, de acordo com Churchill (1991), quanto ao *design* de pesquisa, há três tipos básicos: exploratório, descritivo, e causal. A maior ênfase na pesquisa exploratória está na descoberta de ideias e *insights*, buscando descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse; a pesquisa descritiva preocupa-se tipicamente com a determinação da frequência com que os fatos ocorrem ou com a relação entre duas variáveis, sendo guiada por uma hipótese inicial; e o terceiro tipo, a pesquisa causal, preocupa-se em determinar as relações de causa e efeito em determinadas situações. Para Aaker, Kunar e Day (1995), pesquisas exploratórias são adequadas a problemas mais abrangentes, tendo como principal objetivo proporcionar, por meio da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral do problema considerado, contribuindo para o surgimento de novas ideias e enfatizando a não formulação de hipóteses estruturadas, embora esse tipo de pesquisa possa ser originada a partir de hipóteses pouco definidas, podendo, estas, vir a ser testadas em pesquisas subsequentes. A pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis, entre eles: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais etc.), levantamentos de experiência, estudos de casos e observação informal (MATTAR, 1999).

Neste estudo foi realizado um levantamento bibliográfico baseado em artigos científicos, livros, e periódicos acerca do tema de gestão de talentos e, também, a utilização de documentos da organização como memorandos formais da gerência indicando os profissionais elegíveis para ocupar futuras posições estratégicas nos projetos da FJS e/ou na linha sucessória e dados profissionais dos funcionários. Partindo de questões amplas que vão se esclarecendo no decorrer do processo de pesquisa, o estudo qualitativo exploratório pode, no entanto, ser conduzido por meio do estudo de caso – que é um tipo de pesquisa cujo objeto é a unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (GODOY, 1995).

Yin (1989) categoriza vários tipos de problemas (questões): “quem”, “o que”, “onde”, “como”, e “por que” para caracterizar os métodos de pesquisa. Para o estudo de caso, este autor sugere que as perguntas sejam do tipo “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados, quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentre de algum contexto de vida real, e quando existe a necessidade de utilizar-se múltiplas fontes de evidência (GODOY, 1995). Neste estudo, as perguntas “por

que” e “como” referem-se à importância da implantação de um Programa de Talentos para retenção de talentos na FJS, identificada por intermédio da atuação estratégica de seus RH. Dentro desse contexto, dado o objetivo deste estudo, a pesquisa qualitativa é a mais adequada, tendo por propósito o tipo exploratório – estudo de caso, com apresentação de dados quantitativos.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, os dados foram coletados de maio de 2011 a novembro de 2012 com a participação de 45 colaboradores de diversas áreas da fundação.

Em se tratando dos aspectos éticos envolvidos neste estudo, é mister colocar que o processo de implantação de um Programa de Talentos foi desenvolvido com o incentivo da instituição realizadora do programa, devido à facilidade de um dos pesquisadores ser colaborador da empresa e manifestar interesse em abordar essa temática. Além disso, entendeu-se que seria de grande importância avaliar os resultados desse trabalho ainda pioneiro na organização. O pedido para realização da pesquisa *in loco* e divulgação do nome da instituição em um artigo científico com fins acadêmicos foi levado à gerência de RH, que permitiu a realização do estudo e autorizou a divulgação do nome da instituição na pesquisa. Desse modo, ao término do programa, os pesquisadores tiveram acesso aos documentos que relatam todas as etapas de desenvolvimento do projeto, desde o ingresso dos participantes até sua conclusão.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Histórico da Fundação José Silveira

Os dados referentes ao histórico da organização foram baseados em Amaral e Alves (2013). A FJS, cuja sede está situada em Salvador, é uma organização filantrópica, sem fins lucrativos, de natureza científico-cultural, criada em 1988, mas sua atuação na área da saúde e assistência social ocorre desde 1937, com a criação do Instituto Brasileiro de Investigação da Tuberculose (Ibit).

A FJS sintetiza sua missão histórica de atenção e cuidado com as pessoas em situação de pobreza e vulnerabilidade social por meio de um olhar multidimensional ao ser humano. Ao longo desses mais de 75 anos de existência, o compromisso da instituição é garantir o acesso aos direitos sociais, à saúde, à inclusão social, ao resgate da cidadania e da dignidade humana.

Sob essa perspectiva, a instituição vem realizando, com apoio de seus 5.200 colaboradores, ações nas áreas de saúde, assistência social e meio ambiente, voltadas principalmente, às pessoas e comunidades de Salvador, região metropolitana e outros municípios, no estado da Bahia. Em consequência dos resultados positivos, recentemente, em 2012, a FJS implantou uma filial em São Paulo (capital), ao firmar um convênio de cooperação técnica com o município para o desenvolvimento de ações na área da saúde voltadas ao atendimento de populações em condição de extrema vulnerabilidade. Além disso, a FJS desenvolve ações em 12 estados brasileiros, por meio da prestação de serviços que resultam em geração de recursos para a realização de ações sociais filantrópicas.

Durante essas quase oito décadas de trabalho, a instituição cresceu, solidificou-se e ampliou suas ações, por meio de suas unidades sociais: Ibit; Instituto Bahiano de Reabilitação (IBR); Centro Pestalozzi de Reabilitação; Santa Casa de Misericórdia/Hospital São Judas Tadeu (Jequié); Centro de Pesquisas da Fundação José Silveira; Núcleo de Incentivo Cultural de Santo Amaro (NICSA); Programa Saúde e Cidadania: Estratégia Integrada de Ação para o Território Baiano; e projeto Clube de Mães do Vale das Muriçocas (CMVM). Esse trabalho humanístico, social e de saúde da FJS é viabilizado por meio de suas unidades mantenedoras: Hospital Santo Amaro (HSA); Laboratório José Silveira (LJS); Unidades de Medicina Assistencial e Saúde Ocupacional, e Unidade de Segurança e Meio Ambiente (USMA).

Em 2005, implantou o Programa de Organização Social, constituída sob a forma da Lei Estadual n. 8.647/2003, que tem o objetivo de fomentar a absorção, pelas organizações sociais, de atividades e serviços de interesse público atinente ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e institucional, à proteção e preservação do meio ambiente, bem como à saúde, ao trabalho, à ação social, à cultura, ao desporto e a agropecuária.

Por ano, 188 organizações sociais comunitárias são beneficiadas com os serviços da FJS, além do fornecimento, gratuito, de mais de 1 milhão de pães de soja e 363 mil litros de leite de soja para famílias, crianças e adolescentes em situação de insegurança alimentar.

4.1.1 Papel estratégico dos recursos humanos na Fundação José Silveira

É necessário ressaltar que o progressivo crescimento da FJS tem sido viabilizado por meio de contínuas transformações organizacionais para o alcance de novos patamares de resultados, pautados por um modelo de gerenciamento do recursos humanos alicerçado nas diretrizes do planejamento estratégico, visão sistêmica organizacional, foco em

resultados, estruturação por processos e gestão por competências. Assim, o RH da FJS teve uma participação essencial no processo da gestão de seus talentos, pois coube ao RH aplicar as estratégias organizacionais em ações cogentes para o processo de atração e retenção de talentos.

Esse posicionamento estratégico do RH na organização auxiliou ao identificar uma carência por novos profissionais para substituir aqueles que deverão se aposentar na instituição, bem como no diagnóstico da falta imediata de profissionais preparados na linha de sucessão, uma vez que o setor da saúde demanda muito tempo de estudo e preparação por parte de seus profissionais. Dessa forma, a FJS, por meio de seu RH, concebeu o Programa de Desenvolvimento de Talentos, um programa piloto, com a finalidade de garantir que a instituição possua, ao longo do tempo, profissionais em condições de assumir cargos de maior complexidade dentro da organização. O programa visava, ainda, à preparação para as futuras oportunidades internas e para assegurar a transparência nos processos de sucessão, permitindo, também, as movimentações dentro da mesma área funcional, entre áreas e núcleos e entre negócios e/ou regiões geográficas. Em síntese, o enfoque do programa foi assegurar o desenvolvimento de competências inerentes à liderança, visando a consolidar a eficiência na busca por resultados, na gestão de pessoas e na efetiva administração dos processos.

4.2 Etapas do programa

4.2.1 Inserção

Para participação do programa, os gerentes de unidades, gerentes operacionais e assessorias indicaram os profissionais elegíveis para ocupar futuras posições estratégicas nos projetos da FJS ou na linha sucessória das posições já existentes, em quantitativos limitados a 5% do efetivo de profissionais de suas áreas, parâmetro este considerado índice desejável para oxigenação estratégica das organizações. Além desse critério de ranqueamento, a identificação desses talentos potenciais levou em conta o perfil mínimo desejável para a função de liderança recomendado pela área de recursos humanos, a saber:

- Recomendação formal da gerência;
- Formação superior Completa em área de interesse para a FJS;
- Domínio de informática básica;

- Identidade com os princípios da FJS e compromisso social;
- Competência interpessoal e potencial para o desenvolvimento de habilidades do pensamento estratégico e sistêmico;
- Foco em metas e resultados e disponibilidade para o trabalho em equipes multidisciplinares;
- Habilidades de comunicação.

Os profissionais indicados foram convidados a conhecer as linhas gerais do Programa de Desenvolvimento de Talentos da FJS e assinaram, após a concordância com a proposta apresentada, um termo de adesão para formalizar um contrato simbólico de compromissos entre as partes.

Posteriormente, esses profissionais foram orientados a realizar uma autoavaliação (avaliação de potencialidades), para identificar seu estado atual na carreira e visualizar seu estado desejado, ou seja, o que está procurando, onde pretende chegar, quais são as expectativas referentes à carreira que pretende trilhar dentro da organização. A linha de raciocínio é conduzida de forma que o próprio colaborador reflita sobre sua necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional para atingir seus objetivos. Ainda nessa etapa, os colaboradores participaram do “Fórum de Apresentação da Macroestrutura da FJS”, onde todos os gerentes e assessores fizeram uma exposição sintética sobre o posicionamento estratégico de suas respectivas áreas (Estrutura Organizacional, Missão Setorial, Objetivos Prioritários, Indicadores de Desempenho e Metas de Resultados), visando ao alinhamento da visão sistêmica do negócio e suas interfaces internas.

4.2.2 Diagnóstico de desempenho e potencialidades

Nessa fase os colaboradores se submeteram à aplicação de uma avaliação para identificação de perfil profissional/comportamental, baseado na Metodologia DISC. De acordo com o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2013), essa metodologia propõe a existência de quatro padrões básicos de comportamento previsíveis e observados em seres humanos. DISC é um acrônimo para dominância (*dominance*), influência (*influence*), estabilidade (*steadiness*) e conformidade (*compliance*) da consciência. A ciência comportamental por trás da avaliação DISC sustenta que todas as pessoas possuem essas quatro qualidades básicas do comportamento em diferentes graus. Ela é comumente utilizada no âmbito organizacional e pode ser aplicada na seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, gestão de talentos, gestão motivacional, gestão de pessoas,

direcionamento de carreira, remanejamento, construção de planos de desenvolvimento individual (PDI) e para o melhor aproveitamento de pessoas no ambiente de trabalho.

A avaliação profissional/comportamental empregada nesse processo baseia-se em uma avaliação em *cluster* de combinação dos seguintes perfis básicos e distintos: executor; comunicador; planejador; e analista. Existem inúmeras combinações possíveis, com predominâncias distintas e em diferentes níveis para estes quatro perfis, o que geram personalidades singulares, índices e percepções de mundo diferentes que são medidos pelo sistema e que reforça a individualidade de cada pessoa, mas, ainda assim, pertencente a um grupo.

A aplicação dessa ferramenta permitiu ao RH avaliar a adequação entre o desempenho e potencialidades dos participantes diante das atribuições de cargos estratégicos existentes na organização, bem como identificar, entre esses participantes, pessoas com perfis de liderança que, conforme a experiência demonstra, à frente de equipes coesas e motivadas, são responsáveis pelo crescimento das organizações. Os resultados desse diagnóstico foram conhecidos pelo colaborador e pela área de recursos humanos. Assim, ao final do programa, cada participante elaborou, em parceria com o RH, um PDI em alinhamento com os insumos da autoavaliação, visando a dar continuidade ao processo de desenvolvimento individual dos participantes para atendimento das possíveis necessidades específicas que, porventura, não foram contempladas durante a realização do programa.

Após a etapa apresentada, o passo seguinte foi o treinamento com seminários temáticos mensais por meio de uma grade de capacitação continuada para suprir os principais *gaps* existentes entre o nível de competência real e desejável aos novos paradigmas de gestão de pessoas e administração de processos. Esses seminários visavam à consolidação do espírito empreendedor alicerçado nos valores norteadores da FJS.

4.2.3 Grade de capacitação continuada

As ações de treinamento e capacitação desse programa buscaram aprimorar a qualificação contínua dos participantes por meio da organização sistematizada de seminários com carga de 8 horas/mês com as seguintes temáticas: 1) Gestão com Foco nos Processos e Resultados; 2) Comunicação e sua Influência nos Resultados; 3) Liderança e Processos de *Feedback*; 4) *Teambuilding* - Construção de Equipes Eficazes; 5) Gestão Social - O Terceiro Setor e as Organizações Filantrópicas; 6) Inteligência Emocional e Competência Interpessoal; 7) A Relação Cliente x Fornecedor Interno e Externo; 8) O Papel da

Consciência na Gestão de Pessoas; 9) Administração de Conflitos; e 10) Avaliação Geral do Programa de Talentos.

O objetivo dessa capacitação visa a transmitir uma vasta gama de conhecimentos indispensáveis à gestão de um futuro líder dentro da instituição; reunir um grupo de instrutores com diferentes abordagens de ensino e com metodologias distintas uns dos outros, visando a enriquecer o processo de aprendizagem dos participantes, por meio da ampliação da consciência individual sobre a multiplicidade de soluções que podem ser criadas no enfrentamento dos desafios diários e para lidar com a singularidade de cada pessoa e de sua atuação dentro da organização – fato este tão presente em nossa realidade; e, por fim, a grade deveria contemplar conhecimentos que favorecessem a aquisição de competências essenciais à liderança, sem deixar de considerar, ainda, as especificidades de desenvolvimento de cada talento ingresso no programa.

4.3 Resultados da implantação do programa

O programa contou com a presença de 45 participantes das mais variadas áreas pertencentes à estrutura da FJS. O primeiro passo do programa foi observar os resultados da avaliação comportamental/profissional dos participantes, para saber como suas atuais capacidades se encontravam em relação ao nível desejado de competências mais voltadas à liderança. De acordo com o diagnóstico fornecido pela aplicação da avaliação, os participantes foram agrupados em três categorias, como mostra a Figura 1.

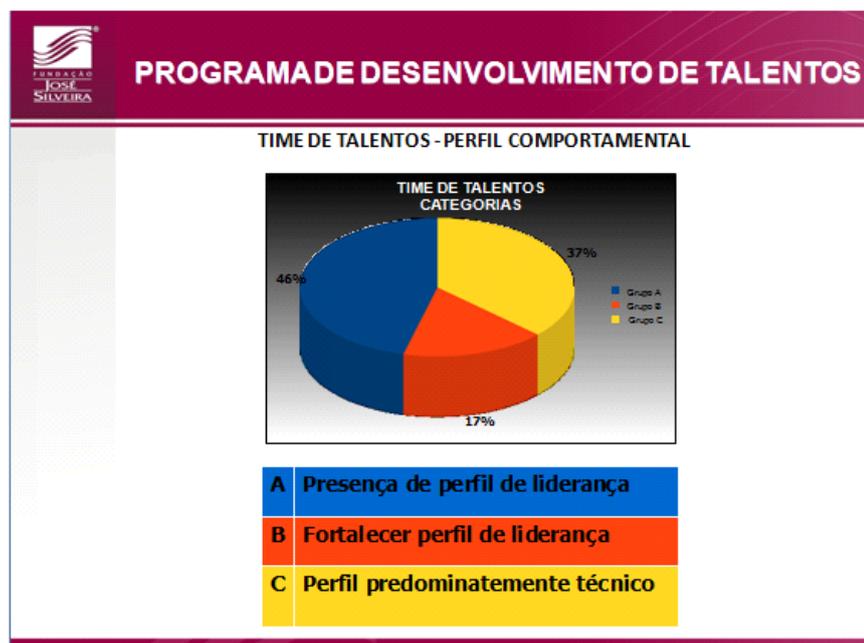


Figura 1: Perfis de liderança por categorias do Programa de Talentos da FJS.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Mediante os resultados obtidos, torna-se manifesto que a organização reforça as competências inerentes à liderança, pois 63% dos participantes apresentam claras evidências do perfil-alvo do programa. Contudo, o indicador de participantes com perfil técnico – demonstrado no grupo C (37%), ainda que considerado um percentual representativo da população, pode ser entendido como um fator natural e esperado diante do segmento de atuação da empresa, pois é sabido que na área da saúde existe um predomínio de profissionais com esse perfil, já que suas atividades são de alta complexidade e envolvem a atenção a detalhes que podem, normalmente, determinar a vida ou morte daqueles que estão sob sua supervisão e seus cuidados.

Em relação aos treinamentos realizados nos seminários temáticos, em sua grande maioria, foram conduzidos por palestrantes renomados sobre o campo do conhecimento abordado em cada uma das áreas temáticas. Além disso, foram realizadas avaliações de reação em cada um dos seminários, visando a conhecer a percepção individual dos participantes sobre a apresentação, bem como colher informações necessárias para o contínuo processo de aprimoramento do programa. As avaliações mediram os seguintes critérios: ambiente; conteúdo; carga horária; material do curso; instrutor. Esses critérios foram avaliados por uma escala Likert de 1 a 5, indicando seu nível de concordância no grau de discordo muito (1) até concordo muito (5). Em relação ao aproveitamento individual dos conteúdos abordados nos seminários e sua avaliação geral, os participantes deveriam atribuir uma nota de 0 a 10, sendo zero (0) considerado um nível péssimo na avaliação e dez (10) considerado um nível ótimo na avaliação. Os resultados das avaliações se encontram na Tabela 1.

Tabela 1 – Tabela de avaliação dos 10 seminários do Programa de Talentos da FJS

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	Média dos Critérios de Avaliação
AMBIENTE:	Organização	4,88	4,84	4,92	4,83	4,81	5	4,97	4,98	4,96	4,75	4,89	4,84
	Acolhimento	4,92	4,7	5	4,93	4,84	4,96	4,93	4,98	4,96	4,96	4,92	
	Estrutura Física e Equip.	4,6	4,48	4,76	4,66	4,81	4,79	4,5	4,77	4,79	4,92	4,71	
CONTEÚDO:	Organização	4,88	4,63	4,96	4,66	4,53	4,96	4,88	5	4,71	4,75	4,80	4,79
	Relevância	4,84	4,57	4,85	4,69	4,72	4,96	4,88	4,95	4,79	4,67	4,79	
CARGA HORÁRIA	Tempo Adequado ao Curso	4,55	4,1	4,12	4,57	4	4,48	4,53	4,73	4,54	3,13	4,28	4,28
MATERIAL DO CURSO:	Qualidade	4,76	4,42	4,88	4,42	4,03	4,64	4,78	4,9	4,79	4,72	4,63	4,72
	Recursos (vídeos, música, etc)	4,76	4,68	4,85	4,72	4,56	4,89	4,94	4,98	4,83	4,78	4,80	
INSTRUTOR:	Domínio do Assunto	5	4,77	5	4,76	4,94	4,96	5	5	4,88	4,88	4,92	4,88
	Didática	5	4,71	4,96	4,66	4,69	5	4,97	5	4,67	4,84	4,85	
	Interação	5	4,84	4,96	4,31	4,88	4,96	5	5	4,92	4,92	4,88	
APROVEITAMENTO DO CURSO:	Dinâmica de Grupo	X	8,83	8,83	9,17	X	9,25	6,9	9,48	9,04	9,29	8,85	8,31
	Conhecimento Pré-curso	6	6,61	6,73	7,03	6,31	6,21	6,68	5,94	6,46	6,7	6,47	
	Conhecimento Pós-curso	8,61	8,68	8,92	8,83	8,19	8,89	8,9	8,73	8,96	8,91	8,76	
	Aplicação no Trabalho	8,9	9,13	9,23	9,34	8,44	9,39	9,35	9,55	8,29	9,26	9,09	
	Participação Individual	8,16	8,62	8,62	8,66	7,37	8,21	8,52	8,52	8,5	8,64	8,38	
AV. GERAL:	Avaliação do Seminário	9,2	9	9,27	8,69	8,34	9,54	9,13	9,75	9,33	9,2	9,15	9,15

Fonte: Elaborada pelos autores.

As avaliações de reação dos seminários realizados demonstram que todos os critérios foram bem aceitos pelos participantes. Observa-se na Tabela 1 que todos os critérios estabelecidos obtiveram um nível de concordância plena entre os participantes, uma vez que as médias gerais ficaram acima de 4,28. É válido ressaltar que a média do critério de avaliação carga horária foi menor entre as médias encontradas, pois, como averiguado no Seminário de Avaliação Geral do Programa, os participantes pontuaram que gostariam de ter tido a chance de aprofundar-se mais em determinados seminários. Em relação ao critério instrutor, a média consolidada de notas foi 4,88, a maior entre as médias encontradas, o que sinalizou que a proposta de trazer instrutores renomados e com perspectivas próprias de ensino e metodologia, para enriquecer o processo de aprendizagem, parece ter sido efetivamente alcançada.

De modo geral, a média consolidada de notas encontrada para o quesito aproveitamento do curso foi 8,31, o que indica um nível ótimo de avaliação entre os respondentes. Outro dado importante embutido nessa avaliação para sua análise é a percepção dos talentos do programa sobre o nível de conhecimento pré e pós-curso, nos quais foram encontrados os seguintes resultados: média 6,5 no pré-curso e 8,8 no pós-curso. Esse saldo positivo de 2,3 entre as duas médias pode indicar novos conhecimentos percebidos e assimilados pelos respondentes, os quais poderão ser aplicados em novas e melhores soluções perante os desafios que costumam enfrentar em suas atividades.

Essas impressões são corroboradas também pela nota obtida sobre a avaliação geral dos seminários, na qual a média obtida foi de 9,15, um conceito ótimo nesse critério, demonstrando que o programa cumpriu com eficiência sua dupla proposta: a de construir uma grade de capacitação com conhecimentos voltados à aquisição de competências essenciais à liderança; e a de promover conhecimentos vistos como relevantes diante das atribuições implícitas à gestão de cargos estratégicos.

Ao final da etapa de realização dos seminários, os participantes do programa vêm sendo convocados, individualmente, para realizar uma nova avaliação profissional/comportamental. O intuito do RH é medir o ganho de novas competências adquiridas durante a participação de cada talento no programa, pois, a partir da avaliação inicial, é possível estabelecer um comparativo entre essa avaliação inicial e os resultados encontrados nessa nova avaliação. Essas informações vão servir, ainda, para balizar as possíveis ações de desenvolvimento do PDI. Dessa maneira, ressalta-se a importância do ganho adquirido para cada talento no programa e estabelecer, a partir da construção do PDI, como RH e colaborador podem contribuir nesse processo de preparação para as futuras oportunidades.

Finalmente, é importante destacar que durante a realização do Programa de Talentos da FJS, o índice de Homem/Hora/Treinamento (H/H/T) alcançado – que define o número médio de horas de treinamento por pessoa – corresponde a 3.240 H/H/T e a frequência global dos participantes nesse programa foi 75% de participação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por finalidade apresentar um estudo de caso sobre a gestão de talentos em uma fundação filantrópica, mediante a implantação de um Programa de Desenvolvimento de Talentos, um programa piloto, com o objetivo de desenvolver os talentos internos para assumirem tanto cargos de relevância estratégica para a sustentação da competitividade do negócio, quanto para futuros cargos na linha sucessória.

O processo de atração, captação e retenção de talentos tinha uma relevância estratégica para a organização, que não possuía novos profissionais em quantidade suficiente para substituir aqueles que deverão deixar a instituição em razão de futuras aposentadorias. Portanto, na construção e implantação desse programa, era de suma importância alinhar a gestão de talentos aos outros processos de RH, como: R & S, T & D, gestão de competências, entre outros.

Todavia, é mister considerar os limites deste estudo, como o fato de ele estar circunscrito a uma amostra específica e seus resultados não poderem ser replicados para uma população geral. Contudo, as experiências demonstradas nesta pesquisa podem, em teoria, orientar melhor futuros processos e práticas de gerenciamento de talentos nas organizações. Ademais, observou-se, ainda, a necessidade de um método mais rigoroso de avaliação da eficácia do programa, na medida em que a avaliação de satisfação indicou o nível de reconhecimento e importância dado ao programa pelos participantes, porém, não tem por finalidade mensurar, por exemplo, o quanto de retorno (em termos de resultado) esse investimento trouxe à organização.

É importante destacar o posicionamento da área de RH, que atuou como um parceiro estratégico da instituição, apoiando suas ações a partir das diretrizes do planejamento estratégico e de uma visão sistêmica organizacional e assegurando o consecutivo desenvolvimento de pessoas na preparação de futuros talentos para oportunidades de crescente complexidade.

O programa permitiu, ainda, com a sua implantação, a formação de um banco de talentos que, segundo Gramigna (2007), serve de base para a tomada de importantes

decisões gerenciais e estratégicas, como: o uso de critérios objetivos e justos na escolha dos possíveis profissionais para participação em processos de sucessão; elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento a partir da identificação das lacunas de competências; e maior assertividade na realocação das pessoas. Desse modo, é importante destacar que os primeiros resultados estão sendo colhidos, a partir da utilização do banco para atendimento de oportunidades internas dos cargos estratégicos da organização. Houve a utilização de 11% do quantitativo total do banco – o que corresponde à promoção de cinco talentos para novos e mais complexos desafios.

Por fim, espera-se que esse trabalho possa contribuir para futuros estudos sobre a gestão de talentos. Ainda que a literatura sobre esse tema forneça subsídios para a melhor compreensão do assunto, é importante a realização de novas pesquisas que possam contribuir para a melhoria de processos e de práticas inovadoras ao gerenciamento de talentos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUNAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. 5. ed. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMARAL, J. M.; ALVES, C. Procedimentos do Programa de Integração Pré-Admissional do Novo Colaborador. In: FUNDAÇÃO JOSÉ SILVEIRA. Base de dados. Salvador: FJS, 2013.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 5. ed. Chicago, IL: Dryden, 1991.
- CUNHA, L. A. R.; FERRAZ, S. F. S.; FURTADO, M. T. M. Gestão de talentos como diferencial competitivo: um estudo em grandes empresas do setor de tecnologia da informação. In: ENCONTRO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal: [s.n], 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=262&cod_evento_edicao=32&cod_edicao_trabalho=6927>. Acesso em: 26 mar. 2013.
- DUNZER, G. A.; MELO, E. M. P.; MELO, J. S. C. Desafios de atração e retenção de talentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9185>. Acesso em: 26 mar. 2013.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012a.
- _____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012b.
- FISHER, A.; FREITAG, B. B. Como reconhecer e lidar com talentos. **Revista T & D Inteligência Corporativa**, São Paulo, n. 172, p. 37-39, 2012.

- FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A. A gestão de talentos no campo da gestão de pessoas: tema emergente? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=15110>. Acesso em: 27 mar. 2013.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GOMES, C. A. Uma crise do capital humano na economia brasileira. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 192-209, 2013.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GUTHRIDGE, M.; KOMM, A. B.; LAWSON, E. Making talent strategic priority. 2008. Disponível em: <<http://www.managingpeoplebook.com/WarForTalentNeverEnded.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC. c2013. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/coaching-assessment/metodologia/>>. Acesso em: 27 mar. 2013.
- LAZZARESCHI, N. O apagão de mão de obra no Brasil. **Ponto-e-Vírgula**, São Paulo, v. 7, p. 192-199, 2010.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NÉRICI, I. G. **Didática geral dinâmica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- NEVES, C. Talentos: fino equilíbrio. **Revista T & D Inteligência Corporativa**, São Paulo, n. 172, p. 50, 2012.
- OLIVEIRA, J. A. C. K. et al. Dificuldades na gestão de competências: uma análise longitudinal em grandes organizações brasileiras dos setores de telecomunicações e siderurgia: In: ENCONTRO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s.n], 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=514&cod_evento_edicao=46&cod_edicao_trabalho=11306>. Acesso em: 27 mar. 2013.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-June, 1990. Disponível em: <[http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f172358525647400532c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/CoreCompetence.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f172358525647400532c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/CoreCompetence.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2013.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, SP: [s.n], 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=2045>. Acesso em: 27 mar. 2013.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

Leonardo José Cardoso Accioli Ramos

Analista Sênior de Treinamento e Desenvolvimento da Fundação José Silveira – Salvador (BA). Bacharel em Psicologia (Faculdade Ruy Barbosa/Devry Brasil, 2008). Especialista em Gestão de Pessoas (MBA Internacional em Gestão de Pessoas – Faculdade Ruy Barbosa/Devry Brasil, 2013).

Erica Ferreira Marques

Professora Doutora Adjunta do Curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA). Bacharel em Administração (FEARP/USP, 2000). Mestre em Engenharia de Produção (UFSCar, 2003). Doutora em Administração (FEA/USP, 2007). Pós-Doutora na área de Gestão Social (CIAGS/UFBA, 2011).