

## **Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas**

**BÁRBARA BEATRIZ FREITAG**

USP - Universidade de São Paulo  
barbara-adm@usp.br

**ANDRE LUIZ FISCHER**

USP - Universidade de São Paulo  
afischer@usp.br

# **Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas**

## **1. INTRODUÇÃO**

As economias globais e a tecnologia derrubaram barreiras, uma delas foi a do mercado de trabalho que passou a ser global, em função da mobilidade e acessibilidade do mundo moderno. As atividades e serviços passaram a ser mais complexos, demandando uma força de trabalho melhor qualificada e especializada (LEGGE, 2005). Isso fez com que as empresas deixassem de ser as únicas protagonistas na oferta de emprego e passassem a competir mais intensamente pelos profissionais mais talentosos.

Essa mudança de cenário trouxe desafios para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), que passou a lidar com estruturas internacionalizadas, mais complexas e ágeis, impactando estrategicamente em sua relação com o mercado e com as pessoas. Pesquisas internacionais e nacionais do final da década de 1990 e dos anos 2000 apontaram fortemente que, para se manterem num ambiente de aumento da concorrência global pelo emprego e pela busca por Talentos, as organizações teriam que investir em atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais (SRHM, 2011; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010). Com isso, passou a figurar, entre os temas prioritários de RH, a Gestão de Talentos (GT).

No meio acadêmico nacional e internacional, houve uma produção considerável de artigos e teses abordando esse assunto (FREITAG *et al*, 2012). Estes foram, predominantemente, desenvolvidos com uma perspectiva crítica, na intenção de identificar semelhanças ou diferenças da GT com a GRH e verificar se esta não era só mais uma nomenclatura nova para a área da gestão de pessoas. Também, houve trabalhos com foco na retenção dos talentos, influenciados pelo termo “guerra por talentos” disseminado pela pesquisa publicada pela McKinsey em 1998 (AXELROD *et al*, 2001). Poucos foram os estudos que se comprometeram a entender o desenvolvimento deste assunto. Mas a partir de meados dos anos 2000 eles começaram a surgir, internacionalmente, nos moldes de revisões desta literatura. Em 2006, Lewis e Heckman apontaram que o termo “Gestão de Talentos” era polêmico, pouco definido, confundindo-se, para alguns pesquisadores e profissionais, com práticas tradicionais de Recursos Humanos (RH).

Diante do contexto apresentado, identifiquei na diversidade conceitual de talento, sua gestão e abordagens teóricas um problema de pesquisa a ser discutido. Portanto, este estudo buscou contribuir para a literatura de RH e de Gestão de Talentos, analisando a produção acadêmica nacional e internacional deste tema e relacionando-a com a sua prática em organizações que atuam no Brasil. Este estudo foi desenvolvido de acordo com o seguinte objetivo principal: Analisar os conceitos de talento e gestão de talentos na produção acadêmica de Administração e a sua utilização no meio corporativo.

Além dessa introdução, na qual foi apresentado o contexto que levou ao problema de pesquisa a ser discutido e ao objetivo central do estudo, este artigo está dividido em cinco seções, são elas: fundamentação teórica, metodologia, apresentação e análise dos resultados, considerações finais e referências.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seção de referencial teórico está dividida em duas subseções, iniciando com o contexto da Gestão de Talentos no âmbito Gestão de Pessoas (GP) e no campo da Administração finalizando com o termo Talento na literatura acadêmica.

## 2.1 Gestão de Talentos no âmbito da Gestão de Pessoas e no campo da Administração

O campo de estudo acerca da gestão de pessoas ou de recursos humanos foi selecionado nesse estudo como contexto para a discussão de GT uma vez que uma definição abrangente e atual para essa área considera que ela envolve todas as atividades da gestão do trabalho das pessoas nas organizações (BOXALL; PURCELL, 2008). Cabe esclarecer que não há a pretensão de realizar uma revisão exaustiva da literatura dos temas enunciados. Sobre RH e Gestão Estratégica de RH (GERH) já há uma consolidada e abrangente produção acadêmica e sobre ela optou-se por trazer aspectos da evolução e estrutura destes campos teóricos de forma a auxiliar no entendimento das condições contextuais desta literatura que levam às discussões sobre Gestão de Talentos e Talentos nas organizações.

Na análise do estado da arte em GRH realizada por Ferris *et al* (1999), Boxall *et al* (2008) e Martin-Alcázar *et al* (2008) constatou-se que os principais subdomínios dessa área são: (1) Micro ou Funcional que envolve as funções, políticas e práticas de RH; (2) Macro ou Estratégico que foca nas questões sistêmicas e globais de RH e na tentativa de mensurar o impacto destas na performance organizacional; (3) Internacional cujo foco é na GRH das organizações que operam através das fronteiras nacionais, está conectado com as questões relacionadas aos negócios internacionais e à internacionalização.

O desenvolvimento e popularização do conceito de gestão estratégica oriundo de, entre outros, Michael Porter e Igor Ansoff (BOXALL; PURCELL, 2008) possibilitou a realização de pesquisas e publicações relacionadas aos aspectos estratégicos da GRH corroborando para a emergência, na década de 1980, do subcampo de estudo chamado “*Strategic Human Resource Management* (SHRM)” ou “Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GEHR)” (KAUFMAN, 2008). Na perspectiva de Wright e Macmahon (1992) a GERH é considerada como o planejamento da gestão de pessoas com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Neste paradigma, a GERH estaria alinhada aos objetivos estratégicos da organização para maximizar os seus recursos a partir da atração, seleção e retenção da pessoa certa para uma atividade específica (MILES; SNOW, 1984).

Revisando a literatura de GERH, Lengnick-Hall *et al* (2009) constatou que há três estratos para categorizá-la, cada qual com distintos tipos de *fit* (consistência) e grau de flexibilidade: (1) *Best Practice* ou Universalista – melhor prática de GRH que contribui para o crescimento da performance independente dos objetivos estratégicos da organização; (2) Contingencial – implica a seleção de uma teoria da estratégia organizacional e, em seguida, a especificação de como cada prática de RH isoladamente irá interagir com a estratégia da empresa resultando na performance organizacional; (3) Configuracional – perspectiva holística (sistemas) da organização.

Wright e McMahan (1992) verificaram na literatura da área possíveis aplicações das teorias de nível macro da organização para o campo de GERH e apresentaram seis modelos teóricos: (1) Teorias Não-Estratégicas: Teoria Institucional; Modelos de Poder; (2) Teorias Estratégicas: Teoria Comportamental; Teoria de Sistemas; Teoria da Agência; Teoria da Firma Baseada em Recursos (*Resource-based view of the firm* (RBV)). A perspectiva da RBV seria a mais recente no campo da GERH, é de cunho estratégico e se mostra coerente com um contexto de mercado altamente competitivo em que a busca pela vantagem competitiva entre as organizações ocorre a partir de seus recursos, inclusive os humanos (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

Na ótica da RBV na GERH os recursos humanos são vistos como um importante recurso organizacional no que se refere à criação de valor, por ser valioso, raro, inimitável e difícil de substituir, de acordo com Barney e Wright (1998). Nesta perspectiva teórica, quando as empresas têm esse tipo de recursos estas podem implementar estratégias de criação de

valor direcionando a centralidade das questões de GERH para a fonte da vantagem competitiva relativa ao efetivo controle dos recursos escassos, neste caso, os melhores profissionais (BARNEY, 1991; WRIGHT *et al*, 2001). As organizações podem adotar uma orientação global para a gestão de todos os empregados, mas dependendo da sua estratégia, ela pode empregar orientações diferenciadoras, tais como variações de acordo com a performance e potencial dos empregados (LEPAK; SNELL, 2008). Na estrutura da GERH um dos principais condutores, segundo Lepak e Snell (2002), é o capital humano. Isto é, o seu valor estratégico consiste no grau em que este é raro, especializado e único, pois corrobora para uma maior vantagem competitiva.

Essa síntese demonstrou que a GERH pode ser analisada como um subdomínio da GRH (BOXALL *et al*, 2008), bem como a partir de três abordagens: universalista, contingencial e configuracional (LENGNICK-HALL *et al*, 1999). Os fundamentos dos estudos sobre GERH advêm de teorias macro sobre a organização, sendo a RBV uma delas (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Ao relacionar GERH e RBV observa-se que a obtenção de diferenciais competitivos vem sendo o discurso predominante no meio corporativo, tornando-se uma condição fundamental para a perpetuação das organizações. Desdobramentos da teoria de GERH abrem espaço para estudos de cunho estratégico para as organizações, tais como sistemas flexíveis e variados com práticas distintas de acordo com a performance e potencial dos profissionais, o que sustenta a tendência desse campo em priorizar a Gestão de Talentos.

Acerca da produção acadêmica sobre Gestão de Talentos, trabalhos de revisão da literatura constataram que houve um avanço nesse campo teórico a partir de meados dos anos 2000 (FREITAG; FISCHER, 2013). Lewis e Heckman (2006) identificaram e categorizaram as definições conceituais que encontraram sobre GT ao longo do levantamento que realizaram sobre este tema, sendo elas: (1) GT são práticas típicas do departamento e funções de RH. Seria como fazer o que RH sempre fez, só que mais rápido; (2) GT se concentra sobre o conceito de *talent pools* ou banco de talentos; (3) GT como gestão genérica de Talento desconsiderando as fronteiras da organização ou de posições específicas, atuando com a diferenciação pela performance.

Estudos posteriores ao de Lewis e Heckman (2006) fizeram tentativas de definir conceitualmente este campo teórico, tal como o de Iles, Chuai e Preece no qual consideram que: “A Gestão de Talentos é a abordagem coletiva para recrutar, reter e desenvolver talentos dentro da organização para seu benefício futuro.” (ILES *et al*, 2010, p.181, tradução livre). As práticas que configuram um Sistema de GT aparecem na literatura como voltadas para a identificação, desenvolvimento e retenção dos talentos (BERGER; BERGER, 2004; INGHAM, 2006).

Além da definição conceitual, identificaram-se abordagens ou categorias para a GT. Por serem largamente citadas na literatura acadêmica merecem destaque as perspectivas inclusiva e a exclusiva de GT defendidas inicialmente por Lewis e Heckman (2006) e complementadas por Iles *et al* (2010). Na perspectiva inclusiva de GT todas as pessoas são consideradas como talento, o que diferencia é o enfoque da organização, sendo ele humanista ou sistêmico. Na perspectiva exclusiva, trabalha-se com a diferenciação e segmentação das pessoas de acordo com seu potencial, performance ou sua posição na organização (LEWIS; HECKMAN, 2006; ILES *et al*, 2010).

A partir da literatura analisada, entende-se que no sentido de tratamento do profissional, a GT pode se alinhar aos subdomínios micro, internacional ou macro da GRH dependendo do enfoque analisado. Na perspectiva inclusiva, quando se consideram todos os empregados como talento, a GT se alinha ao aspecto geral da teoria de GRH, pois preza pela igualdade de tratamento. Na medida em que o enfoque organizacional atuar com a diferenciação da força de trabalho, tal como é preconizado pela perspectiva exclusiva de GT,

vê-se um alinhamento com a GERH. Ao analisar as abordagens de GT na literatura acadêmica fica evidente a sua condição como um conjunto de práticas, sendo que as variações nessa gestão ocorrem devido ao tratamento e o entendimento que é dado ao termo Talento. Diante disso, identificou-se um padrão conceitual que permitiu caracterizá-la da seguinte forma: *a Gestão de Talentos é uma configuração de práticas para gerenciar talentos nas organizações.*

## 2.2 O Termo Talento na Literatura Acadêmica

Na pesquisa sobre Talentos procurou-se, primeiramente, uma visão ampla sobre a questão dos Talentos. Para tanto, fez-se uma busca na base Web of Science (2012). Com o auxílio das ferramentas de pesquisa dessa base, selecionaram-se as 20 áreas de maior publicação sobre o termo Talento, tendo como filtro os textos com mais de 50 citações, o que resultou na seleção de 14 artigos que representam as seguintes áreas do conhecimento: esporte, economia, psicologia, gestão e educação. Nesta seleção, constam trabalhos publicados ao longo de um período de 48 anos (1954-2002).

Nos textos analisados, verificou-se que Talento não é observado diretamente, trata-se de um conceito inferido e, portanto, impreciso, não havendo um consenso sobre sua definição (TERMAN, 1954; WILLIAMS; REILLY, 2000). A respeito da definição do termo Talento, Howe *et al* (1998) afirmam que esta não deve ser muito restritiva ao ponto de que seja impossível encontrar evidências dessa característica em um indivíduo, mas tampouco deve ser tão vaga que se torne algo trivial. Nesse sentido, estes pesquisadores constataram que há provavelmente mais de 100 propostas de formas de definições para talento na literatura em geral, contudo o sentido é semelhante entre elas. E propuseram as cinco propriedades do Talento onde se pode destacar aspectos relacionados ao potencial, à precocidade, à característica de ser inato e de ser próprio de uma minoria com performance e resultados diferenciados (HOWE *et al*, 1998).

Após essa visão geral, seguiu-se para uma pesquisa mais específica referente ao campo do conhecimento da Administração.

### 2.2.1 Talento no campo da Administração

Nessa seção optou-se por pesquisar acerca do termo talento no campo da administração. Para tanto, selecionou-se 18 periódicos nacionais e internacionais de acordo com os parâmetros mais elevados da WebQualis da CAPES e do índice *Journal Citation Reports* (JCR) da *ISI Web of Science* e um evento nacional de grande porte, o EnANPAD. Foram selecionadas as seguintes fontes de publicação acadêmica:

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

c) Teses e dissertações: foram encontradas 12 teses e dissertações nacionais que continham o termo Talento ou Gestão de Talentos em seu título. A busca foi limitada às originárias de cursos de pós-graduação na área de Administração no Brasil. Para tanto, recorreu-se ao Banco de Teses e Dissertações da FEA/USP, da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e do Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Esse procedimento de coleta e seleção, que abrangeu publicações no período de janeiro de 2001 a dezembro de 2011, resultou em 52 artigos e 12 dissertações de mestrado e livros seminais que abordam de diversas maneiras a questão dos talentos no campo da gestão.

Na análise deste material observou-se que a maioria dos textos faz somente menções ao termo Talento sem, no entanto defini-lo conceitualmente. Para tanto, utilizam adjetivos ou termos cognatos para caracterizá-los. Com o auxílio do recurso de contagem de palavras do *software* NVivo enumerou-se as palavras existentes nos textos analisados, no total de 17.593 palavras (sem repetição) e 305.855 termos utilizados no geral. A partir desta lista, foi calculada a frequência ponderada de cada palavra e, devido à quantidade de vocábulos, optou-se por apresentar neste estudo os que apresentavam a frequência ponderada acima de 0,10, resultando na seleção de 189 palavras. Foram considerados para análise os vocábulos classificados gramaticalmente como adjetivo, advérbio, substantivo e verbo, resultando em uma lista com 126 palavras das quais as 20 mais frequentes foram analisadas junto aos termos mais utilizados em organizações nacionais cujo resultado consta na seção de apresentação e análise dos resultados na Tabela 2.

O termo talento no campo da Administração, conforme Lewis e Heckman (2006) também é considerado impreciso tal como na perspectiva de outras áreas do conhecimento. Segundo esses pesquisadores há poucas, mas distintas definições teóricas para esse termo. Essa diversidade também foi observada por Iles *et al* (2010) ao analisar os resultados de uma pesquisa realizada pela consultoria Towers Perrin em 2004 com um grupo de empresas, na qual 87% declararam seguir uma definição de talento em sua estrutura, mas não foi possível identificar um conceito que fosse comum a mais de uma organização amostrada. Os principais conceitos encontrados consultados para este estudo estão expostos no Quadro 1.

Talento (Conceitos)	Fonte
<i>“The term talent, to begin with, is ambiguous. Sometimes it refers to an aptitude or ability in the person, and sometimes it refers to talented performance by the person, behavior which goes beyond the ordinary in meeting some criterion of desirability.”</i>	McClelland <i>et al</i> (1958, p.1)
<i>“People who <b>had greater</b> mental ability, who were psychologically compatible with the company's need for innovation and change, who were skilled administrators and effective decision makers, and who were emotionally stable yet aggressive.”</i>	Jackson e Schuler (1990, p.234)
<i>“In the most general sense, Talent is the <b>sum</b> of a person's abilities - his or her <b>intrinsic gifts</b>, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her <b>ability to learn and grow</b>”</i>	Handfield-Jones e Axelrod (2001, p.xii)
“Os profissionais identificados como <b>jovens</b> talentos são percebidos como indivíduos que se concentram na faixa dos 25 a 30 anos.”	Sarsur <i>et al</i> (2003, p.16)*
<i>“Talent is the <b>combination</b> of skill sets, competencies, and experiences necessary to perform the work.”</i>	Berger e Berger (2004, p.233)
<i>“Talent equals competence times commitment times <b>contribution</b>”</i>	Ulrich (2007, p. 32)

\* Esta citação aborda a definição do público-alvo da pesquisa daquele artigo. Mas, é a citação nacional de talento mais citada nas dissertações analisadas.

Quadro 1\_ Principais Conceitos de Talento no campo da Gestão

Fonte: Resultado da Revisão da Literatura.

No Quadro 1 verifica-se que campo da gestão os conceitos trazem aspectos fortemente relacionados às competências, habilidades, resultados e diferenciação. Sendo esta última, representada por termos, tais como: excepcionais, altamente, valiosos, destacando, elite e privilegiado. As palavras “conjunto”, “combinação” e “soma” também apareceram para indicar que o talento seria uma miscelânea de características. Nos artigos nacionais identificou-se a referência aos jovens talentos. Em contrapartida, as citações internacionais consideraram como talento predominantemente as pessoas com experiência ou altos executivos devido à sua performance (FREITAG *et al*, 2012).

Identificou-se uma definição que abordou efetivamente a questão do talento para gestão: “O talento gerencial é a combinação de pensamento estratégico, capacidade de liderança, maturidade emocional, habilidade de comunicação, capacidade para atrair e inspirar outros talentos, instinto empreendedor, habilidades funcionais e a capacidade de entregar resultados.” (HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2001, p.xiii, tradução livre).

Mucha (2004) e Ingham (2006) afirmam que o Talento vem se tornando umas das forças que impulsionam o sucesso nos negócios, embora sua definição seja fluida, influenciada pela estratégia organizacional e pelas contingências do ambiente em que se encontra. Contudo, a indefinição deste termo não impede que a ele seja atribuída grande importância, haja vista, que é a partir deste que se pode compor uma linguagem comum à organização, norteando os componentes da Gestão de Talentos (INGHAM, 2006; TANURE *et al*, 2007; FERREIRA, 2008).

Nessa seção foi traçado um panorama da produção acadêmica sobre Talentos na área da gestão. Comparando os artigos quanto à sua origem, constatou-se que a produção nacional é reduzida frente à internacional e predomina em anais de eventos. No Brasil, os textos destacam os jovens talentos, diferentemente dos internacionais. Constatou-se que, apesar de ter sido estudado desde o século XX, Talento é um termo que, ainda, se mostra impreciso contendo um aspecto ambíguo, frequentemente, sujeito às abordagens de gestão e estratégias de cada organização. Mas, independente desta condição fluida e contingencial, a sua definição é considerada fundamental para a concepção de um sistema de GT. Para tanto, na fase empírica deste estudo foram analisadas definições de talento para uma amostra de organizações atuantes no Brasil, cujo procedimento metodológico consta na próxima seção.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos deste estudo, na seguinte ordem: o delineamento da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a população, amostra e técnicas adotadas para análise dos dados empíricos.

Esse artigo faz parte de uma pesquisa mais ampla e de acordo com o objetivo principal desse estudo, pode-se caracterizá-lo como exploratório e descritivo (C). Inicialmente, é exploratório, haja vista, que o levantamento prévio da literatura demonstrou que a questão dos talentos no campo da gestão ainda é imprecisa e pouco desenvolvida (LEWIS; HECKMAN, 2006). Descritivo, porque se dedicou a coletar informações sobre a literatura e as organizações que praticam a GT, as quais foram analisadas e descritas nesse estudo. A abordagem descritiva, entre outras, é considerada apropriada para estudos formais e estruturados com o objetivo de descrever fenômenos ou características, estimar proporções e relacionar diferentes variáveis de uma população (SELLTIZ *et al*, 1987).

Os dados empíricos utilizados são de origem secundária, tendo sido captados de forma direta por meio de uma *survey* mais ampla, realizada anualmente pelo grupo de pesquisa de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações sediado na FEA-USP. Foram utilizados dados de 2010, já que nesse ano foram inseridas neste instrumento de pesquisa

questões específicas sobre Gestão de Talentos. Essa base de dados foi elaborada, portanto, a partir da técnica de levantamento, que é adequada para obter informações de um conjunto definido de pessoas, ou de uma população (EASTERBY-SMITH *et al*, 1999).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Segundo Easterby-Smith *et al* (1999), o formulário é amplamente usado em trabalhos que utilizam a técnica de levantamento ou *survey*. Utilizou-se o questionário adotado na *survey* realizada com a metodologia do grupo de pesquisa de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações sediado na FEA-USP. Este grupo coleta, anualmente, dados de empresas que pretendem ser reconhecidas pela qualidade do seu ambiente de trabalho e de suas práticas de GRH. Para este estudo foi considerada a edição de 2010 dessa pesquisa. O questionário adotado nesta pesquisa é composto, predominantemente, por perguntas fechadas. E na edição de 2010 foram inseridas cinco questões abertas específicas sobre Gestão de Talentos. Foram selecionadas e analisadas 46 questões fechadas e abertas que se relacionavam diretamente com o objetivo proposto neste artigo. As questões selecionadas podem ser classificadas em quatro categorias, são elas: (1) Perfil das empresas e dos empregados; (2) Diretrizes Estratégicas Organizacionais e de RH; (3) Programa Formal de GT e (4) Definições de Talento.

Esse estudo tem como unidade de análise as organizações, que foram analisadas a partir do seu perfil, diretrizes de GRH, práticas de GT e definição de talento. A população deste estudo é composta por empresas atuantes no Brasil que buscam reconhecimento por sua avançada gestão de RH e qualidade do ambiente de trabalho. As empresas se inscrevem voluntariamente para participar da *survey* e têm que atender a dois critérios: contar com, no mínimo, 100 empregados na ocasião da pesquisa e estar operando no mercado nacional há mais de cinco anos. Portanto, constata-se que a amostra é do tipo não-probabilística e por conveniência, pois é composta pelas organizações que se inscreveram voluntariamente na pesquisa que disponibilizou os dados para este estudo. Segundo Sampieri *et al* (2006), este é um tipo de amostra aleatória em que o pesquisador formula conclusões sobre espécimes que chegam casualmente às suas mãos. Considerando a edição de 2010 da pesquisa adotada contou-se com 541 empresas participantes, sendo que 471 apresentaram os questionários completamente respondidos. Por isso, a amostra deste estudo foi de 471 empresas.

Os dados empíricos coletados foram gerados por questões do tipo fechada ou aberta. Portanto, a forma de análise foi distinta, sendo analisados por meio de estatística descritiva os resultados das questões fechadas e, por análise de conteúdo, as questões abertas. Para as questões fechadas realizou-se uma análise quantitativa dos dados usando a estatística descritiva com contagem de frequência simples e relativa (SAMPIERI *et al*, 2006). Para isso, estratificou-se as respostas, com o auxílio do *software* Excel, analisando descritivamente as categorias de empresas quanto à existência (ou ausência) de um programa formal de GT e às abordagens adotadas, inclusiva (todos são Talento) ou exclusiva (nem todos são Talento) (ILES *et al*, 2010).

Os dados empíricos gerados por questões abertas e os teóricos, recolhidos da literatura, foram e analisados por meio de análise de conteúdo. Como opção metodológica, este método foi prioritariamente desenvolvido tendo como referência a Bardin (1977) que o define da seguinte maneira:

Análise de Conteúdo: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 44).

O método da análise de conteúdo aplicado neste estudo ocorreu por meio das etapas de



organização, descrição, inferência e interpretação (BARDIN, 1977). O primeiro processo consiste na organização da análise, no qual as respostas foram inseridas em uma planilha Excel, excluindo-se os nomes das empresas para garantir o anonimato delas. Esta planilha foi inserida no *software* de análise qualitativa, NVivo versão 10, a fim de que se pudesse analisar estes dados com auxílio de um meio eletrônico, assegurando objetividade e confiabilidade.

Para a descrição dos resultados foram desenvolvidas as etapas de codificação e categorização. A “palavra” foi selecionada como a unidade de registro (o que se conta). Ela correspondeu ao segmento de conteúdo considerado como unidade de base para a categorização e contagem frequencial. As frases das respostas selecionadas foram tomadas como contexto para a compreensão e codificação da unidade de registro. A regra de enumeração, ou seja, como ocorreu a contagem da unidade de registro, foi adotada de maneira a verificar a frequência da palavra selecionada. Bardin (1977) denomina esta forma de enumeração como abordagem quantitativa.

Na abordagem quantitativa da análise de conteúdo contou-se com o suporte do software NVivo 10, empregando-se a ferramenta de *Word Frequency*, que faz a leitura de todas as respostas da questão específica que foi selecionada, apresentando a frequência de palavras que lá constam em uma planilha Excel. Nesta fase, a questão selecionada foi do tipo aberta, na qual as empresas respondentes puderam declarar o que é Talento para elas.

Encerrado o processo de descrição, iniciou-se o de inferência. A variável de inferência esperada com essa análise é a caracterização dos hábitos linguísticos do emissor, isso pode ser expresso a partir de indicadores léxicos que demonstram o estilo do texto, as palavras mais utilizadas e a variedade do vocabulário (BARDIN, 1977). Portanto, foram analisadas as palavras mais frequentes nas definições de Talento declaradas pelas empresas respondentes. Para tanto, após a contagem das palavras das respostas empíricas, selecionou-se uma amostra com os termos que apresentaram frequência relativa igual ou maior que 0,10. Com essa amostra partiu-se para a categorização dos termos encontrados de acordo com a frequência e classe gramatical à qual pertenciam segundo o sentido destas unidades com emparelhamento dos sinônimos e sentidos próximos, isto é, o critério adotado foi o léxico na perspectiva da Bardin (1977). Isto permitiu calcular três indicadores léxicos: o Quociente de Gênero Gramatical, que aponta se o conteúdo é de teor descritivo ou dinâmico e o TTR, indicador que mede a variedade do vocabulário utilizado, além do núcleo lexical, que mediu as palavras que constaram em todas as categorias analisadas.

A descrição analítica permitiu a classificação por temas em uma unidade de significação complexa, na qual a unidade de significação emergiu dos textos analisados na fase teórica deste estudo. Os termos mais frequentes na literatura de Talento constam neste estudo como resultado teórico na Tabela 2. Essa categoria foi utilizada como comparação com os dados empíricos relativos à pergunta selecionada. *A priori*, considerou-se como categorias de análise do tipo “caixa” as que surgiram do referencial teórico deste estudo tal como: (1) Gestão de Talentos: Com GT Formal; Sem GT Formal, GT Inclusiva, GT Exclusiva; (2) Talento: Termos mais citados na Literatura de Talento(s)/*Talent*.

Os resultados gerados possibilitaram refletir sobre a forma dos conceitos empíricos apresentados. O método de análise de conteúdo culminou com o processo de interpretação. No qual, segundo Bardin (1977), foram identificadas as características principais do conteúdo, por meio dos efeitos da mensagem analisada, que resultou no índice de núcleo lexical (geral e empírico). A consolidação dos termos considerados como núcleo lexical empírico geral deu origem às categorias de análise do tipo acervo, *a posteriori*, isto é, aos atributos de talento propostos como resultado deste estudo, sendo eles: identificadores e qualificadores. Estes resultados estão apresentados na próxima seção em forma de tabelas, quadros e figuras.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo estão apresentados e analisados em duas subseções: (1) As Empresas e a Gestão de Talentos e (2) O Termo Talento na Literatura e nas Organizações.

### 4.1 As Empresas e a Gestão de Talentos

Nesta seção constam apresentadas de modo geral as empresas participantes da *survey* adotada neste estudo, discriminadas em categorias de acordo com a presença ou ausência de um programa formal de GT e das suas abordagens inclusiva ou exclusiva.

As 471 empresas respondentes empregam 1.475.391 pessoas com vínculo formal de trabalho e são em sua maioria de médio e grande porte. Quanto aos programas formais de GT, 75%, isto é, 353 do total de 471 empresas declararam executá-los formalmente. Estas empresas, que exercem GT, são responsáveis pela gestão de uma força de trabalho com 1.178.944 profissionais. Verifica-se, assim, que quase 80% do quadro total de empregados das empresas pesquisadas está envolvido em programas de GT. Dentre as questões analisadas, uma questionava se os programas formais de GT consideravam que todos os empregados eram talentos, a partir das respostas concedidas e com o apoio da literatura, constatou-se que das 353 empresas que declararam adotar um programa formal de GT, 73,4% (259) foram classificadas com uma abordagem exclusiva e 26,6% (94) com a inclusiva.

Na próxima seção consta a análise acerca das definições do termo Talento declaradas pelas organizações apresentadas nessa subseção.

### 4.2 O Termo Talento na Literatura e nas Organizações

Nos dados empíricos analisados foram encontradas definições de talento particulares para cada empresa respondente. O montante de definições analisado foi composto por 16.872 palavras, das quais 2.126 eram diferentes. Devido ao grande volume de vocábulos foram selecionados os que apresentaram em cada categoria a frequência ponderada igual ou superior a 0,10. Na Tabela 1 constam os indicadores de Quociente de Gênero Gramatical e o Indicador Léxico TTR que possibilitam reconhecer por meio da mensagem analisada o hábito linguístico do emissor, neste caso, das empresas respondentes (BARDIN, 1977).

**Tabela 1 - Indicadores da Análise de Expressão das Definições de Talento(s)**

Indicadores da Expressão	Sem GT Formal	Com GT Formal	Com GT Formal (por Abordagem)	
			GT Inclusiva	GT Exclusiva
<b>Quociente de gênero gramatical:</b> ((Verbo+Advérbio)/(Substantivo+Adjetivo)); Resultado: Maior que 1 - discurso no estilo dinâmico; Menor que 1 - discurso descritivo	0,45	0,50	0,34	0,42
<b>Indicador Léxico TTR</b> ( <i>type token ratio</i> ): mede a variedade ou pobreza do vocabulário (total de palavras diferentes/total de palavras); Resultado: Quanto maior o resultado, maior a variedade, diversidade ou riqueza de vocabulário manifesta no discurso.	0,26	0,14	0,23	0,16

Fonte: Dados Empíricos

No quociente de gênero gramatical (Tabela 1) constatou-se que estas respostas são de estilo descritivo, o que era esperado, já que se trata de definições conceituais. O indicador léxico TTR demonstrou que há pouca variedade de vocabulário, ou seja, de fato, as

organizações estão privilegiando alguns termos na composição de suas definições de talento. Quanto ao hábito linguístico do emissor, estes resultados evidenciaram um comportamento convergente destas empresas no que se refere aos atributos de um talento, haja vista, que mesmo tendo apresentado combinações diversas na composição das frases, o estilo de texto foi descritivo e o vocabulário pouco variado, indicando a predominância de alguns termos. Resultado semelhante também foi observado na pesquisa da empresa Towers e Perrin citada por Iles *et al* (2010).

**Tabela 2 - Distribuição das Palavras mais Frequentes sobre Talento na Literatura e nas Organizações**

Dist.	Palavra	Categorias					
		Literatura	Organizações				
			Sem GT Formal	Com GT Formal	GT Inclusiva	GT Exclusiva	
Freq. (%)	Freq. (%)	Freq. (%)	Freq. (%)	Freq. (%)			
Isolada	atividades		0,4				
	busca		0,4				
	<i>business</i>	0,4					
	<i>career</i>	0,3					
	<i>doing</i>	0,3					
	forma		0,4				
	<b>globally</b>	<b>0,4</b>					
	<i>humanities</i>	0,3					
	<b>international</b>	<b>0,4</b>					
	<i>journals</i>	0,3					
	<b>liderança</b>				<b>0,4</b>		
	<i>managing</i>	1,3					
	<i>newness</i>	0,3					
<i>performing</i>	0,3						
<i>research</i>	0,3						
<i>resourcing</i>	0,4						
Mais de uma categoria	crescimento			0,4	0,3	0,4	
	<b>desempenho</b>			<b>0,5</b>		<b>0,6</b>	
	<b>equipe</b>		<b>0,4</b>		<b>0,4</b>		
	tem/ <i>having/we've</i>	0,4		0,4		0,5	
Núcleo Lexical	Empírico	capacidade		0,5	0,4	0,4	0,5
		competências		0,6	0,8	0,7	0,9
		conhecimento		0,5	0,5	0,4	0,5
		é		2,3	1,7	1,7	1,7
		habilidades		0,8	0,6	0,5	0,6
		pessoas		1,4	1,1	1	1,2
		<b>potencial</b>		<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>
		Profissional/ profissionais		1	0,9	0,9	0,9
		<b>resultados</b>		<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0,9</b>
	são		0,9	0,9	0,9	1	
	valores		0,6	0,7	0,7	0,7	
	Geral	colaborador/ <i>employees</i>	0,5	0,8	0,6	0,6	0,6
		<b>desenvolvimento/develop ment</b>	0,4	0,4	0,5	0,6	0,4
empresa/ organização/ <i>firm/ company</i>		0,5	1,7	1,7	1,8	1,6	
<b>talento/talent</b>		1	1,6	1,9	<b>2,1</b>	1,9	

Fonte: Dados Empíricos

A fim de atender ao objetivo deste estudo fez-se a comparação entre os termos mais

citados na literatura acadêmica com os dados empíricos. Esse resultado foi condensado na Tabela 2 onde ficou em evidência o caráter internacional destes termos, haja vista que os mais frequentes são grafados em inglês. Os termos foram alocados nas categorias independente do idioma quando eram da mesma classe gramatical e significado. A análise agregada das palavras mais frequentes demonstrou que nas cinco categorias apresentadas há 44 termos distintos. Observou-se que diversos itens ocorreram simultaneamente em mais de uma categoria, enquanto, que outros constaram somente de forma isolada. Dentre estes termos, 22 deles, isto é, 50% do total foram considerados como núcleo lexical representando as palavras que são comuns a todas as categorias analisadas, sendo 12 deles classificados como núcleo lexical empírico e 10, como núcleo lexical geral (empírico e literatura).

A interpretação dos termos classificados como núcleo lexical geral e empírico permitiu consolidá-los como os atributos de talento resultantes deste estudo no Quadro 2.

Categorias		Vocábulo
Identificadores	Menção aos indivíduos nos programas de GT	Colaborador, pessoas, profissionais, talento;
	Menção ao ambiente no qual estes Talentos atuam	Empresa e organização.
Qualificadores	Atributos de Talento relativos à abordagem de GT que for adotada pela organização	Competência, capacidade, habilidade, conhecimento, resultado, desenvolvimento, potencial e valores.

Quadro 2\_Principais Atributos Teóricos e Empíricos de Talento em Administração  
Fonte: Autoria Própria

As palavras destacadas no Quadro 2 retratam a ambiguidade e imprecisão teórica e empírica do termo Talento. Condição esta que já era observada por McClelland *et al* (1958) e reafirmada posteriormente por Lewis e Heckman (2006). Cabe esclarecer que cada palavra que consta na Tabela 2 e no Quadro 2 poderia dar início a uma pesquisa específica e contribuir para o desenvolvimento da literatura deste tema. Entretanto, isso extrapolaria o objetivo proposto inicialmente, mas são indicados para estudos futuros sobre o assunto.

O referencial teórico possibilitou uma compreensão acerca da diversidade do termo Talento, da GT e do contexto e dinâmica que relaciona esses temas com a GRH e a GERH. Os dados empíricos possibilitaram identificar a presença de programas formais de GT no país, suas abordagens inclusiva e exclusiva e as palavras mais utilizadas para se referir aos talentos nestas organizações comparando-as com as adotadas na literatura no campo da Administração. Dessa forma, elaborou-se o esquema apresentado na Figura 1.

Considerando o objetivo deste estudo e a produção acadêmica ao longo dos anos analisados verificou-se o desenvolvimento de pesquisas e publicações sobre Talentos e GT. Porém, são poucos os textos que se dedicaram a construir ou discutir este assunto enquanto teoria. Não se pode afirmar assim, somente com os dados analisados neste estudo, se há suficiente ou insuficiente consolidação teórica sobre este tema, mas ao constatar a fluidez e imprecisão do conceito de Talento, é possível inferir que não há sentido em buscar uma definição única para o termo na academia. Uma definição de Talento somente tem sentido, dentro de um domínio específico ou no seu contexto de uso, como por exemplo, aquela dada pela particularidade da organização em que será realizada a sua gestão. A singularidade do conceito de Talento para cada organização e o enfoque das abordagens de Gestão de Talentos configuram a sua relação teórica com a GERH (Figura 1). Isto pode explicar sua variabilidade que é consequência da busca de alinhamento com a estratégia organizacional, a performance diferenciada e a vantagem competitiva.

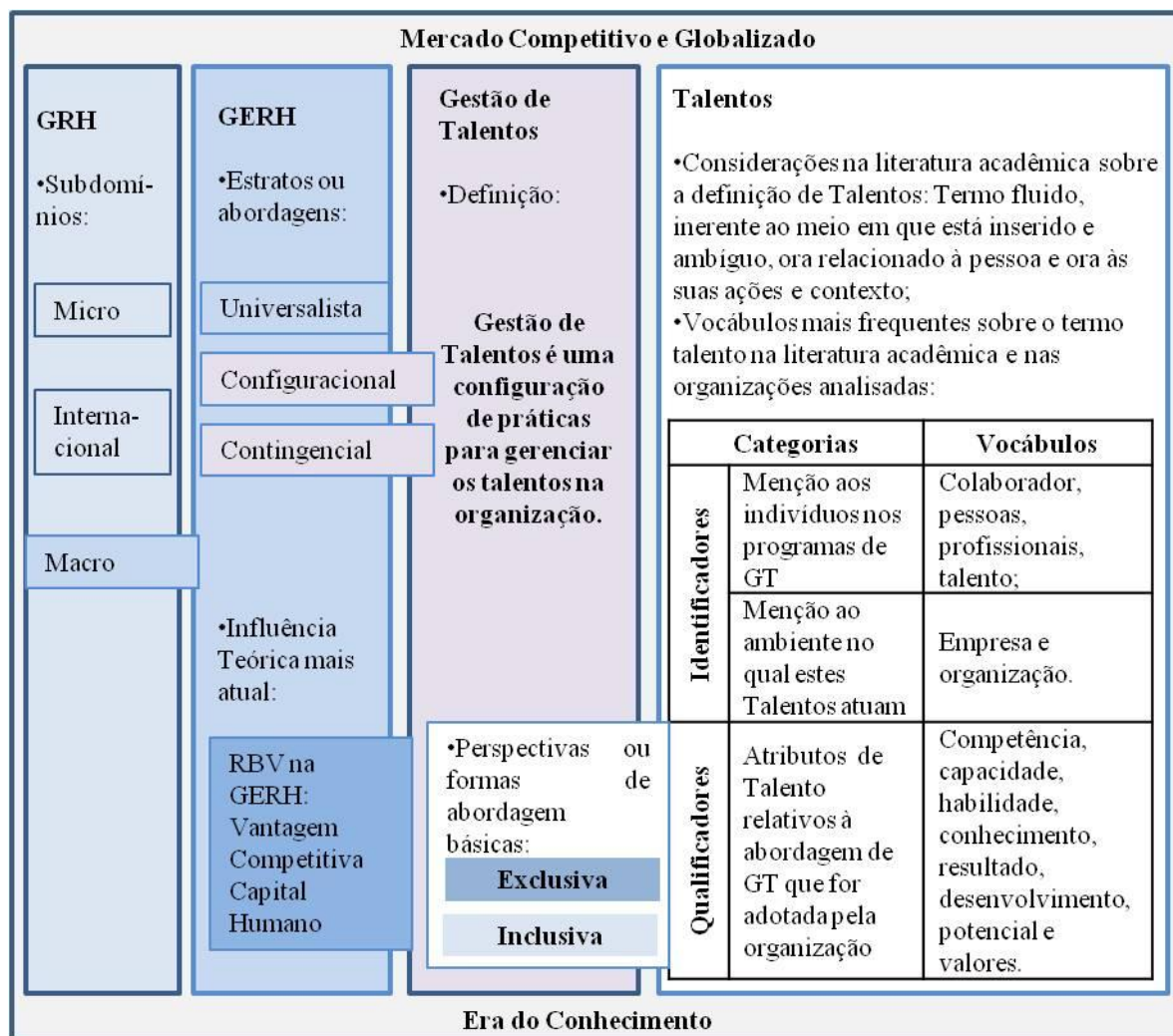


Figura 1\_Gestão de Talentos e Talentos em Gestão: contexto acadêmico e organizacional

Fonte: Autoria Própria

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No objetivo central deste estudo foi proposto analisar a relação entre a produção acadêmica e a utilização no meio corporativo das práticas de GT e definições de Talento em Administração. Embora, não tenha sido encontrado um conceito que se repetisse, constatou-se, por meio da técnica de análise da expressão, que as respostas declaradas pelas empresas eram de estilo descritivo e com um vocabulário pouco diverso, indicando que, mesmo não tendo uma definição repetida, havia termos que apareceram em mais de uma resposta. Dessa forma, fez-se uma contagem de palavras nas respostas, resultando em uma listagem dos termos mais frequentes nas definições empíricas de talento. Por fim, esta relação foi comparada aos termos mais frequentes nos textos da literatura acadêmica sobre Talentos no campo da Administração resultando nos atributos identificadores e qualificadores de talentos propostos nesse estudo.

Durante o estudo procurou-se relacionar os resultados empíricos à literatura analisada, assim verificou-se que a literatura de GT é convergente em alguns aspectos com a de Gestão Estratégica de RH o que gerou o esquema apresentado na Figura 1 referente ao contexto acadêmico e organizacional da Gestão de Talentos e dos Talentos em Gestão. Isto se mostrou, principalmente, no que se refere às suas perspectivas e práticas emergentes, tais como: o

alinhamento com a estratégia organizacional, a busca pela vantagem competitiva e o caráter contingente e configuracional desta gestão. Acredita-se que isso se deve à particularidade e fluidez do termo Talento e à abordagem que propõe a diferenciação destes dentre a população de empregados.

Portanto, diante do que foi apresentado, conclui-se que o objetivo proposto foi alcançado. Constatou-se que as organizações têm intenção em praticar a Gestão de Talentos, sendo o seu desenvolvimento prático e teórico um desafio para o meio corporativo e para a academia. Todavia, não está claro o impacto e consequências que essa gestão pode ter na estratégia e nos resultados da organização, nem suas implicações no clima organizacional. Tanto quando da abordagem exclusiva quanto da inclusiva quanto do ponto de vista do Talento e dos demais empregados. Ficou evidente o crescimento das publicações relacionadas a esse assunto no campo da Administração e a sua prática emergente e formal (inclusiva ou exclusiva) por organizações atuantes no país.

Este estudo se limitou ao estilo descritivo de análise, não foi possível, assim, aprofundar a pesquisa de maneira a fornecer maiores explicações para os resultados. Metodologicamente, ele se restringiu à utilização de dados secundários, o que não permitiu o acesso e a observação do ambiente das organizações analisadas. Foram identificadas diversas oportunidades de pesquisa no que se refere à Gestão de Talentos no campo da gestão. Sugerem-se, para estudos futuros, técnicas de estudo de caso longitudinais, que possam acompanhar em profundidade os resultados dessa prática nas organizações e nas pessoas envolvidas. Indicam-se também estudos que busquem apontar como as empresas podem implementar a GT de modo estratégico e a possibilidade de identificar precocemente os talentos em gestão.

## REFERÊNCIAS

AXELROD, E. L., HANDFIELD-JONES, H.; WELSH, T. A. *War for talent: part two*. McKinsey Quarterly, Vol. 2, pp. 9-12, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, 17, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. *On becoming a strategic player: The role of human resources in gaining competitive advantage*. **HRM**, 37, p.31–46, 1998.

BERGER, L. A.; BERGER, D. R. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004.

BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2<sup>nd</sup> edition, 2008.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (ORG.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford University Press, 658p., 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São

Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, A. M. Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com trainees de empresa brasileira do setor siderúrgico. **Dissertação de Mestrado**. 2008. PUC Minas.

FERRIS, G. R.; HOCHWARTER, W. A.; BUCKLEY, M. R.; HARRELL-COOK, G.; FRINK, D. D. *Human Resources Management: Some New Directions*. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 385-415, 1999.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. (Coord.). **Relatório Delphi-RH 2010: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: PROGEP-FIA, 2010.

FREITAG; B. B.; FISCHER, A. F. Programas Formais de Gestão de Talentos no Brasil: uma Realidade? In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, 2013, Rio de Janeiro. **Anais... XXXVII EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais... XXXVI EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The War for Talent**. Ed Michaels, Harvard Business School Press, 2001.

HOWE, M. J. A.; DAVIDSON, J. W.; SLOBODA, J. A. *Innate Talents: Reality or Myth?* **The Behavioral and Brain Sciences**, v. 21, n. 3, p. 399-407, 1998.

ILES, P. CHUAI, X.; PREECE, D. *Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and diversity*. **Journal of World Business**, v.45, n.2, p.179-189, 2010.

INGHAM, J. *Closing the talent management gap*. **Strategic HR Review**, v.5, n.3, p.20, 2006.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. *Human Resource Planning Challenges for Industrial / Organizational Psychologists*. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 223-239, 1990.

**JCR.** Journal Citation Reports. Disponível em: <[http://thomsonreuters.com/products\\_services/science/science\\_products/az/journal\\_citation\\_reports/](http://thomsonreuters.com/products_services/science/science_products/az/journal_citation_reports/)>. Acesso em: 20 ago. 2011.

KAUFMAN, B. E. *The Development of HRM in Historical and International Perspective*. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (ORG.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford University Press, 2008, 658p.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. *Strategic human resource management: The evolution of the field*. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. *Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*. **Journal of Management**, v.28, n.4, p.517-543, 2002.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Employment Subsystems and the “HR Architecture”. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (ORG.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford University Press, 658p, 2008.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. *Talent management : A critical review*. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 139 - 154, 2006.

MARTIN-ALCAZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P.; SANCHEZ-GARDEY, G. *et al. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

McCLELLAND, D. C.; et al. *Talent and Society: New perspectives in the identification of talent*. New Jersey: Princeton. 1958.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Designing Strategic Human Resources Systems*. **Organizational Dynamics**, p. 36-52, 1984.

MUCHA, R. T. *The Art and Science of Talent Management*. **Organizational Development Journal**, v. 22, n. 4, p. 96, 2004.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT’ANNA, A. DE S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1-17, 2003.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SHRM. Society for Human Resource Management. **Workplace forecast**. fev. 2011.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TERMAN, L. M. *The Discovery and Encouragement of Exceptional Talent*. **The American Psychologist**, v. 9, n. 6, p. 221-230, 1954.

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

**Web of Science**. Base de dados da ISI Web of Knowledge. Disponível em: <[http://images.webofknowledge.com/WOK40/help/WOK/h\\_database.html#ccr](http://images.webofknowledge.com/WOK40/help/WOK/h_database.html#ccr)>. Acesso em: 17 nov. 2011.

**WebQualis**. Plataforma do Índice Qualis da CAPES. Disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

WILLIAMS, A. M.; REILLY, T. *Talent Identification and Development in Soccer*. **Journal of Sports Sciences**, v. 18, n. 9, p. 657-667, 2000.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. *Human resources and the resource based view of the firm*. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.