

Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?

Autoria: Amyra Moyzes Sarsur, Rosangela Rezende Pedrosa, Anderson de Souza Sant'Anna

Resumo

A preocupação apresentada por grandes empresas no que tange à atração, desenvolvimento e retenção de talentos foi o ponto de partida para a realização desta pesquisa. Seu objetivo foi mapear experiências de empresas no mercado brasileiro, buscando subsídios para uma revisão das políticas e práticas no campo da gestão de talentos. A pesquisa foi calcada em levantamento bibliográfico sobre o tema, uma abordagem inicial qualitativa, através de entrevistas junto a profissionais de RH, *ex-trainees* e gestores/tutores dos mesmos, e *survey* realizado junto a empresas e profissionais considerados talentos pelas mesmas. A última etapa caracterizou-se por uma reunião técnica de discussão de resultados que subsidiou a elaboração do relatório final e propiciou a reflexão dos envolvidos sobre suas práticas em RH. Constata-se, ao final, fragilidades na gestão de talentos, começando pela indefinição do termo “talento” e de características de seu perfil, passando pela carência de dados relativos ao seu *turnover*, além de lacunas quanto a políticas e práticas destinadas especificamente a esse grupo. Ressalta-se ainda o excesso de expectativas depositadas nestes profissionais, ainda que não haja contrapartida efetiva em termos empresariais e, em especial, a “indiferença” com que são geridos os “outros” profissionais não enquadrados nesta categoria.

1 Introdução

O artigo apresenta os resultados mais significativos de pesquisa realizada no decorrer de 2002, por uma instituição de ensino, por demanda de um grupo de grandes empresas, contando com a parceria de organização de consultoria especialista na condução de trabalhos deste conteúdo. A demanda emergiu pela percepção de que as empresas não vinham conseguindo reter seus talentos, apesar dos investimentos feitos na identificação e retenção.

Esta percepção, aliada à crescente convicção da importância do capital humano das empresas estimulou o início deste debate, apontando para questões como: *“quais têm sido as práticas de retenção nas empresas? Que resultados elas têm alcançado? Existe turnover significativo desses profissionais de alto potencial? Que estratégias podem ser mais eficazes para se garantir a sua permanência e o retorno dos investimentos realizados?”*

O objetivo central foi mapear as experiências de grandes empresas no mercado brasileiro, buscando subsídios para uma revisão das práticas no campo da gestão de talentos. Dentre as fases da pesquisa, destacam-se as entrevistas iniciais junto aos profissionais de Recursos Humanos (RH) das empresas demandantes; revisão bibliográfica; pesquisa qualitativa junto a profissionais de RH, *ex-trainees* e gestores/tutores destes profissionais nas empresas; pesquisa quantitativa através de questionário destinado a dois grupos de profissionais: o principal executivo de gestão de RH e profissionais por eles indicados como “talentos”; reunião técnica final de discussão de resultados com empresas demandantes.

Conclui-se para a necessidade de revisão dos processos de gestão de todas as pessoas da empresa, para que possam ser geridas de forma a revelar todo o talento oculto que, de maneira geral, passa despercebido por gestores. Revelam-se inconsistências entre o discurso e a prática de gestão de RH, apontando-se para a necessidade das empresas dirigirem um novo olhar aos processos de identificação, desenvolvimento e retenção de jovens talentos. Desnuda-se o jogo discriminatório entre “talentos” e “não talentos” e constata-se a necessidade de avanços na compreensão do tema, tendo em vista a inexistência de um conceito claro de jovem talento e a adoção de políticas e práticas de gestão a partir dessa imprecisão conceitual.

2 Talento: uma tentativa de definição

O talento tem sido, freqüentemente, associado a algo de peso ou precioso e vincula-se a uma habilidade inata ou adquirida. A literatura apresenta um uso relativamente recente da terminologia “talento”, comum para nomear pessoas que se destacam em algum campo artístico ou do saber. Recorrendo à etimologia e à origem do termo: sua origem é latina: *talentum*, derivada do grego *tálanton*.(Cunha, 1982). Dentre os enunciados atuais, busca-se uma definição a partir de um perfil de competências, características e resultados alcançados.

Dreher *et al.* (1999:79) afirmam que cresce a demanda por “pessoas que entendam todo este conjunto, consigam agregar valor às empresas e aos seus clientes e façam a diferença”. Nesta mesma linha, Geringer (2001) afirma que é mais fácil observar do que explicar o que seja um talento. O talento deve ser definido a partir de um somatório de atributos como reconhecimento de suas opiniões e eficácia no alcance de resultados.

Para Michaels, Handfield e Axelrod (2002), talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa – seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender. Salibi Neto (2002) afirma que aquilo que diferencia o talento é a “distância de visão”:o quanto ele enxerga mais longe.

Uma visão diferente sobre talentos é apresentada por O'Reilly e Pfeffer (2001). Esses autores ao criticarem a atual corrida das empresas para recrutar, selecionar e reter pessoas, propõem uma abordagem organizacional que vai além de contratar e manter talentos. Afirmam que as empresas precisam dos talentos, mas, é necessário algo ainda mais difícil de se conseguir: culturas e sistemas nos quais essas pessoas possam utilizar seus talentos e práticas gerenciais que obtenham resultados de quase todos. Eles incluem entre os talentos potenciais todos profissionais, ajudando a “pôr ao alcance de pessoas comuns a possibilidade de apresentar uma performance digna dos 10% melhores” (p.47).

Nesse sentido, observa-se que o uso da palavra talento, na visão da maioria dos autores, está vinculado à imagem de pessoas extraordinárias, percebendo-se, de forma implícita ou explícita, a idéia de que tais pessoas constituem uma minoria, uma elite, e, como tal, deve ser tratada.

3 Contextualização: análise do cenário contemporâneo

Nos tempos atuais, para enfrentar a competição do mercado e se destacar em inovações e vantagens competitivas, as organizações têm procurado descobrir a melhor maneira de investir nas pessoas, responsáveis, em última instância, pelo desenvolvimento de soluções diferenciadas. Uma dessas preocupações é a gestão dos talentos, pois acredita-se que eles, efetivamente, poderão criar e implementar avanços para as empresas.

Dutra (2001) coaduna com essas idéias, afirmando que a maneira como as organizações efetuam a gestão de pessoas vem passando por grandes transformações em todo o mundo. Essa mudança é causada por grandes alterações na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas e no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho.

As empresas terão dificuldades cada vez maiores para atrair e manter talentos da próxima geração com potencial de liderança, pois eles têm valores e atitudes muito diferentes a respeito do trabalho, do mundo corporativo e da vida em geral (Souza, 2000). Alguns autores reforçam esta concepção indicando que, mais do que a preocupação com os avanços tecnológicos, as empresas deverão atentar para a atração e a retenção de talentos (Blecher, 1998; Crainer e Dearlove, 2000).

Nos tempos recentes, as pessoas têm sido atraídas por situações profissionais ou de trabalho que lhes permitam maior autonomia e liberdade. Paradoxalmente, as empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos de negócios. E isso vai não se dar através de um discurso preparado sobre

os objetivos sociais ou a importância da empresa, nem pela cooptação com salários e benefícios, mas, pelo atendimento de suas expectativas e necessidades (Dutra, 2001).

É natural que essa geração não compartilhe da visão de autoridade da geração anterior, em que valores como obediência e troca de sacrifícios na vida pessoal por estabilidade no emprego eram praticados. A próxima geração é menos identificada com a empresa, mais independente e possuindo maior empregabilidade, pode se mover na velocidade do seu talento. O atual dono dos meios de produção é quem detém o conhecimento e não o capital.

Assim, todo esse processo de mudança no contexto externo e interno às organizações e a relação do homem com a empresa e o trabalho impactam também a gestão das pessoas, em especial, as que são foco deste trabalho: os talentos.

4 Políticas e Práticas de Gestão de Talentos

A gestão dos talentos concentra-se basicamente em torno das práticas de *identificação* e de *retenção*. No entanto, observa-se uma preocupação crescente em aspectos como o *ambiente organizacional*, a *ação da liderança* e o papel das empresas na *qualidade de vida*, além de conteúdos como a *carreira*, *remuneração*, *benefícios* e *desenvolvimento*.

Por *identificação*, alguns autores entendem captação de pessoas (interna ou externamente) enquanto outros enfatizam o mapeamento de características e competências ou o conhecido *CHA* (Conhecimento, Habilidade e Atitude) – exigidos pelos perfis dos cargos. Para Rittner (1994), identificar talentos significa mapear mais profundamente traços de personalidade e aptidões inatas que poderão ser desenvolvidos ao longo do tempo. Dentre as tentativas de identificação do perfil do talento, encontra-se as de Dreher *et al.* (1999). Como atributos básicos, eles propõem: “capacidade para mudar e de se adaptar a novos ambientes”; “sólida formação acadêmica”; “boa visão de mundo e cultura geral”; “capacidade de liderança” e “agregar algo mais ao ambiente”. Elencam, ainda, outros aspectos ligados a traços pessoais e comportamentais como “sensibilidade, habilidade de relacionamento e para atuação em equipe, confiança e prazer naquilo que faz.” (p. 85)

Rittner (1994) enumera, na composição do perfil de talento e focalizando os candidatos a programas de *trainees*, características bastante similares às descritas. A idade inicial para as organizações se correlaciona, em geral, com o momento do final da graduação, em torno dos 23 a 25 anos, faixa comum nos programas *trainees*. Há abordagens, ainda, que se apropriam de características de competências individuais, identificadas por estudiosos do tema (dentre eles Dutra, 2001; Fleury & Fleury, 2001; Zarifian, 2001).

Com relação ao processo de *recrutamento e seleção*, os estudos atuais não apresentam novidades marcantes destinadas a este grupo. A aparente novidade está na criação das redes de ex-funcionários que acabam se tornando “embaixadores” da empresa no mercado e indicam candidatos. Branham (2001) relata que os estudos de recrutamento mostram que as melhores contratações resultam de indicações de funcionários, especialmente por que os funcionários são realistas na forma com que descrevem o cargo e o ambiente de trabalho e podem ter uma estimativa de como a pessoa se enquadrará na cultura e no cargo em questão.

Segundo Magalhães (2001), recrutar, selecionar e desenvolver talentos é parte importante na construção do sucesso. Contudo, a empresa deve ser capaz de ter flexibilidade, deixando espaço para tentativas e erros e as experiências podem gerar aprendizagem.

No que tange à *avaliação de potencial*, de acordo com Michaels, Handfield e Axelrod (2002), um processo de avaliação de talentos eficiente é tão fundamental quanto um processo orçamentário eficiente, e a maioria das empresas está longe de dispor da avaliação de talentos de que precisa. Um processo confiável deve servir de base para a alocação de oportunidades, remuneração e desenvolvimento. A avaliação de talentos é diferente da avaliação de desempenho tradicional. Ela envolve a identificação dos talentos que apresentam melhores e piores desempenhos e pressupõe a definição sobre o desenvolvimento das pessoas e empresa.

No que se refere à *retenção*, o processo se inicia antes mesmo de a pessoa se “filiar” à organização, uma vez que está ligado ao relacionamento e à imagem da empresa perante a comunidade, fatores que geram a atratividade da empresa. Para Robert Wong, de acordo com entrevista a Salibi Neto (2002), os fatores que atraem os talentos são o tipo de trabalho oferecido, características – como imagem, princípios e posição comparativamente a outras empresas – e a compensação, que pode até incluir participação acionária.

Rodrigues *et al.* (1996) afirmam que para manter seus talentos motivados, a empresa tem de dispor de algumas características importantes como credibilidade; potencializadora de crescimento; projetada internacionalmente; consciente do valor do ser humano; incentivadora do aprendizado contínuo; competitiva na remuneração; orientada para busca de desafios.

Dutra (2001), por sua vez, afirma que as empresas têm, em geral, grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. O grande desafio que o contexto atual e futuro impõe à empresa é o de criar condições para que as pessoas possam atender suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

Os dados da pesquisa da Korn Ferry (2001), reforçam essa visão, quando, ao classificarem critérios para a escolha de um novo trabalho, a opção por “ser capaz de contribuir com algo importante na função” foi considerada essencial por 79% dos pesquisados. As duas prioridades seguintes vêm muito próximas: “ser desafiado e demandado na função” e “ter total poder para tomar decisões sobre como conduzir seu próprio trabalho”, ambas com 71% das respostas.

Com relação aos *processos de formação e capacitação* de talentos, destaca-se a importância de proporcionar aprendizagem contínua por meio de treinamento formal (externo ou interno); práticas de troca de conhecimento entre funcionários; participação em projetos desafiadores e *feedback* e aquisição de novas experiências através de *job rotation*. A ênfase das empresas na formação, habitualmente, inicia-se com investimento em programas de estagiários e *trainees*. É importante que o estagiário e *trainee* tenha um tutor capaz de responder a suas dúvidas, orientar seu movimento na empresa e, principalmente, aconselhá-lo quanto à melhor forma de conciliar estudo e trabalho, extraíndo o máximo proveito de ambos.

O tutor é responsável pelo monitoramento e aconselhamento no dia-a-dia do programa. (Rittner, 1994). A análise do momento oportuno também é importante neste processo. Conforme afirmam Michaels, Handfield e Axelrod (2002), promover pessoas com rapidez excessiva pode destruir a responsabilidade e proporcionar menos aprendizado do que o necessário. Por outro lado, promovê-los muito lentamente detém o ritmo do desenvolvimento.

Rittner (1994) afirma que programas de estagiários e *trainees* são mecanismos socialmente importantes para a entrada dos jovens no mercado de trabalho e, ainda, um vínculo saudável das empresas com as escolas e universidades. Um aspecto a ser administrado com muita seriedade pela empresa é o nível de expectativa: a criação de um nível de expectativa em relação ao crescimento de carreira, ritmo de progresso e oportunidades futuras que não sejam realistas podem, mais cedo ou mais tarde, constituir-se em elementos de uma frustração dificilmente reversível. Durante todo o desenrolar do programa, os jovens devem receber avaliações freqüentes, com indicações claras de seu desempenho.

Silva (1998) se posiciona de forma crítica em relação aos programas de formação de *trainees*. Critica, sobretudo, seu caráter elitista, decorrente do perfil e do processo de seleção, ou seja, as habilidades, conhecimentos e experiências (formação sólida em instituições de primeira linha, domínio de idiomas estrangeiros, se possível vivência internacional, dentre outros) que balizam o processo de escolha e excluem os jovens de origem socioeconômica menos privilegiada. Tais programas estariam inseridos em um contexto sociopolítico que privilegia a hegemonia capitalista e os interesses das grandes corporações.

Sobre a *gestão de carreira, remuneração e outros benefícios*, a primeira compreensão deve ser a da dimensão da remuneração como algo que inclui salários, remuneração variável, bônus, *stock options*, opção de participação acionária e pagamento por habilidades ou formas variadas de incentivo individual ou de grupo. A remuneração parece não estar acompanhando o ritmo das transformações, segundo Wood Jr. & Picarelli Filho (1999), já que a maioria das empresas, incluindo as inovadoras, continua usando sistemas tradicionais baseados em cargos.

Os benefícios também constituem importante fator de atração e retenção de funcionários na empresa. Dentre os benefícios estão a previdência privada e os planos de saúde. Algumas empresas estão adotando a flexibilização dos benefícios, ou seja, fica a cargo dos próprios funcionários escolher aqueles que são mais adequados a seu perfil, condição familiar e estilo de vida, o que pode, inclusive, reduzir os custos da empresa.

Assunto que vem emergindo nas discussões, a questão da *qualidade de vida e ambiente de trabalho* tem sido alvo de preocupação atual dos profissionais. A criação e a manutenção de um ambiente de respeito e confiança são condições primordiais para se garantir a adesão dos empregados. Nesse sentido, os gestores devem ser orientados para ouvir seus diferentes colaboradores.

No que tange à análise das *dimensões básicas da tarefa* para mapear aspectos do significado do trabalho, destacam-se os estudos de Sant'anna (2002) a partir do modelo de Hackman e Oldham, que focaliza o conteúdo do trabalho como determinante para a satisfação do profissional. Os autores partem da premissa de que as características da tarefa promovem a emergência de estados psicológicos capazes de determinar a motivação e a satisfação do indivíduo no trabalho especialmente relacionados ao grau de importância com que a pessoa percebe seu trabalho; compreende-o e sente-se responsável pelos resultados. Se esses estados psicológicos estiverem presentes, as pessoas estarão mais motivadas e isso pode gerar maior retenção.

Butler e Waldroop (1999) afirmam que há 3 aspectos importantes para se obter o melhor das pessoas e mantê-las nas organizações. O primeiro é atrair as pessoas certas. Deve-se, assim, pensar o que realmente se quer e precisa. Após a identificação desse profissional, por meio do *Job Sculpting*, busca-se esculpir o trabalho para adequá-lo ao mesmo, ao invés de se esperar que tal profissional seja esculpido de acordo com o trabalho. Por último, é preciso maximizar a eficiência das pessoas, alocando-as onde possam realizar bons trabalhos.

Por fim, o *papel da liderança* também é significativo nos processos de atração e retenção. A maioria das empresas não dispõe de um responsável pela retenção ou gestão de talentos, nem orçamento para isso. Cabe à área de Recursos Humanos a responsabilidade de tratar do processo de captação e retenção de pessoas, mas, observa-se uma tendência de que tal responsabilidade deva estar também nas mãos dos gestores. Em algumas empresas, o principal executivo, já coordena e participa diretamente do processo. (Salibi Neto, 2001).

Michaels, Handfield e Axelrod (2002) lembram que, para se ter os melhores talentos, é preciso que todos os líderes da empresa estejam comprometidos com isso, incluindo a responsabilidade de formá-los. A área de RH não pode realizar sozinha essa tarefa, sendo preciso a implicação de gestores como co-responsáveis. Tal idéia também é compartilhada por Ulrich (1998) quando propõe quatro grandes blocos de ação de RH (administração de estratégias de RH, administração da transformação e mudança, administração da infraestrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários), todos eles, em alguma medida, de co-responsabilidade entre gestores, RH e outros atores, como o próprio empregado. Pfeffer e Veiga (1999) também afirmam que a chave para gerenciar pessoas em direção à produtividade e ao aprendizado está, em última instância, na perspectiva do gerente.

Como se pode observar, a necessidade de um tratamento mais sistêmico à questão da gestão de talentos torna-se essencial (O'Reilly e Pfeffer, 2001). Nessa abordagem, não se sugere uma alternativa técnica ou metodológica de identificação ou retenção, para atender a

uma suposta escassez ou competição por talentos. Procura-se compreender a questão dos talentos no contexto geral da empresa, articulada a outras dimensões organizacionais.

5 Aspectos Metodológicos

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisa proposta por Kerlinger (1980), o trabalho pode ser caracterizado como um estudo de campo, de natureza qualitativa e quantitativa. Além disso, ao descrever relações entre as variáveis pesquisadas, assim como a manifestação das mesmas junto a profissionais de diferentes organizações e setores da economia, o trabalho apresenta características de um estudo comparativo.

Classifica-se, ainda, como uma pesquisa de natureza descritiva, uma vez que se propõe, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos proposta por Kerlinger (1980:45), a “determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações”.

O estudo compreendeu dois universos distintos. O primeiro composto pelo(a) principal executivo(a) de recursos humanos atuante em empresas pertencentes às 500 Maiores e Melhores de Exame (2002), incluindo-se as empresas demandantes da pesquisa. E o segundo, constituído por profissionais indicados como jovens talentos por tais gestores. Tendo por base tal universo, a pesquisa compreendeu uma amostra de 41 gestores de RH e 271 jovens considerados talentos.

Cabe salientar que, nos dois grupos, a amostragem resultante é não-probabilística por conveniência. Apesar de teoricamente ser possível calcular margem de erro apenas para amostras aleatórias, a presente amostra será considerada probabilística. Considerando-se uma seleção por amostragem aleatória simples, conforme proposto por Soares (1991), a margem de erro "global" relacionada à amostra de gestores de recursos humanos resultante é cerca de 15%. Já a margem de erro relacionada à amostra de jovens talentos é cerca de 6%. Tais dados foram obtidos, utilizando-se de fórmulas específicas que calculam o tamanho da amostra por seleção aleatória simples. O intervalo de confiança ficou definido em 95%, cujo valor correspondente a essa área, na curva normal, é de 1,96.

É importante observar que em nenhum momento foi utilizado o tamanho da população alvo nesse cálculo. Na verdade, a influência do tamanho da população é verificada na fórmula de correção proposta por Degroot (1986), da qual obtém-se o valor "matemático" definitivo do tamanho da amostra na situação considerada anteriormente. É plausível considerar o universo de jovens talentos grande o suficiente de tal forma que se possa caracterizar como desprezível a redução do número calculado através de fórmula específica. Em relação aos gestores, utilizou-se o número 500 (dado o interesse nas 500 maiores empresas do país).

Foi utilizado como instrumento básico de coleta de dados, o questionário, composto por questões abertas e fechadas. A opção pela utilização do questionário como instrumento de coleta de dados deveu-se ao fato de o mesmo se adequar perfeitamente aos objetivos especificados para este estudo, poder ser aplicado, simultaneamente, a um grande número de pessoas, gerar respostas mais fáceis de serem comparadas e assegurar certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra (Sellitz *et al.*, 1972).

Vale ressaltar que, antes de sua aplicação, o questionário foi validado, em forma e conteúdo, por meio da realização de pré-teste. Segundo Degroot (1986), tal artifício revela-se indispensável na medida em que permite verificar, *a priori*, se as questões elaboradas são compreensíveis, se a duração prevista para a resposta do questionário é adequada, se a sequência das questões está bem delineada e se há questões sensíveis.

Desse modo, o instrumento foi submetido a um grupo de gestores de RH e profissionais apontados pelos mesmos como jovens talentos. Os respondentes tiveram a tarefa de preencher o questionário, assinalando todas as dúvidas ocorridas sobre as questões

propostas. A pesquisa contemplou, também, a utilização de entrevistas semi-estruturadas, as quais objetivaram contribuir com subsídios para a elaboração dos questionários utilizados.

Além disso, foi realizado uma reunião técnica de discussão de resultados com gestores de RH das empresas demandantes e também participantes da pesquisa, com o objetivo de verificar a percepção dos mesmos quanto aos resultados obtidos via questionários, numa estratégia também educacional, já que os respondentes tiveram a oportunidade de analisar suas práticas de RH à luz dos resultados. Para os pesquisadores, este momento, denominado pela equipe de “3/4 da pesquisa” também foi significativo por propiciar subsídios para a elaboração do relatório final de pesquisa.

O questionário aplicado junto aos gestores foi composto, basicamente, de questões abertas e fechadas, sendo formado por cinco blocos: (I) questões que medem a percepção dos respondentes acerca do perfil dos jovens talentos; (II) questões que investigam o processo de identificação dos jovens talentos; (III) questões que investigam o desenvolvimento de jovens talentos; (IV) questões que investigam a retenção de jovens talentos; (V) itens que visam descrever informações gerais sobre a empresa.

Já o questionário aplicado junto aos profissionais identificados como “jovens talentos” constituiu-se nos seguintes blocos: (I) questões que investigam a percepção dos respondentes acerca da vivência do “talento” na empresa atual; (II) questões que medem a opinião sobre práticas de gestão de pessoas; (III) questões que medem a avaliação da qualidade das práticas na empresa atual; (IV) questões que visam descrever informações gerais sobre o “talento”.

Para a coleta de dados, via questionários, foi encaminhado aos gestores de Recursos Humanos das empresas-alvo, um e-mail com correspondência indicando o *site*, contendo o instrumento formulado para a coleta de dados. No *e-mail*, foi também solicitado aos gestores que indicassem uma relação de 10 a 30 profissionais tidos pelas mesmas como jovens talentos, para os quais foram encaminhados e-mails personalizados, com questionário próprio. Os questionários preenchidos retornavam automaticamente ao banco de dados da pesquisa, sem identificação do respondente.

Os dados obtidos via questionário foram, inicialmente, codificados e tabulados em planilha eletrônica *Excel*, para tratamento estatístico por meio do pacote *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS –, considerado um dos mais disseminados *softwares* para análises estatísticas de dados na área das ciências humanas, disponíveis no mercado.

Na sequência, com o intuito de obter uma caracterização geral das variáveis investigadas, o estudo contemplou o cálculo de distribuições de frequências, assim como medidas de tendência central (médias e medianas) e de variabilidade.

6. Apresentação dos Resultados

Neste tópico, dá-se ênfase aos dados quantitativos, considerando-se que os qualitativos, levantados através dos depoimentos de representantes de Recursos Humanos, *ex-trainees* e gestores de empresas respondentes, na fase inicial da pesquisa, serviram prioritariamente como subsídio à elaboração dos questionários. Sendo assim, por encontrarem-se nas informações demais etapas, não constam separadamente deste *paper*.

6.1 Apresentação dos Resultados sob a Ótica dos Gestores de Recursos Humanos

São apresentadas as percepções dos profissionais de recursos humanos pesquisados quanto ao tema *jovens talentos*, incluindo dimensões como atração, desenvolvimento e retenção desses profissionais. Os resultados foram obtidos junto a uma amostra de 41 gestores de áreas de Recursos Humanos das empresas-alvo deste estudo.

Questionados quanto aos itens prioritários nas discussões do primeiro escalão das empresas em que atuam, os resultados indicaram como temas prioritários a melhoria dos

resultados econômico-financeiros (78%), a inovação e a introdução de novas tecnologias (70,7%) e políticas e práticas de recursos humanos (63,4%).

Salienta-se, especificamente em relação ao tema jovens talentos, que 97,6% dos respondentes apontaram-no como uma preocupação significativa em suas organizações. A preocupação com o tema tem como fundamento serem os jovens talentos profissionais estratégicos para a sucessão do quadro de executivos de suas organizações (78,0%), serem importantes elementos de renovação organizacional (70,7%), facilitadores dos processos de mudança na empresa (65,9%) e significativos para as estratégias de longo prazo (65,9%).

Ressalta-se que, não obstante a importância atribuída ao tema, apenas 31,7% dos respondentes apresentaram uma definição formal do que constitua um jovem talento. Para eles, no entanto, os principais atributos que diferenciam um jovem talento de um “não jovem talento” são potencial de crescimento (90,2%), competência comportamental (87,8%), domínio de idiomas (82,9%), formação acadêmica diferenciada (78,0%) e elevada capacidade de gerar resultados (75,6%). Por outro lado, são menos enfatizados atributos tais como tempo de formação (17,1%), vivência profissional em outras empresas (12,2%) e tempo de experiência profissional (12,2%).

Não obstante a maior parte dos profissionais de recursos humanos não disporem de uma definição formal do que constitua um jovem talento, ao serem solicitados a emitirem uma definição espontânea, observa-se uma dispersão significativa entre as respostas, tendo-se apresentado como mais significativas a compreensão de um jovem talento como detentor de uma visão ampla e de longo prazo (17,1%), com potencial de liderança (17,1%) e com aptidões compatíveis com o negócio da empresa (17,1%). Além disso, 17,1% identificam como jovem talento, indivíduos recém-formados e/ou em processo de formação. Cabe salientar que 14,6% dos respondentes identificam um jovem talento como pessoa com formação acadêmica em instituições de primeira linha e potencial de crescimento.

Pelos achados, vale destacar, ainda, a relevância, quando da definição do perfil de um jovem talento, de atributos como tempo de formação, experiência profissional e vivência em outras empresas. Essas variáveis, no entanto, ao serem comparadas com atributos que diferenciariam um jovem talento de um “não jovem talento”, perdem importância. Pode-se inferir que as empresas, ao definirem um jovem talento, privilegiam pessoas recém-formadas, que ainda não tenham arraigados valores e crenças organizacionais, podendo ser mais facilmente ajustados à cultura da organização para a qual são contratados. Cabe destacar, todavia, que tais atributos apresentam-se como pré-requisitos para se caracterizar um jovem talento. Porém, não se constituem como relevantes na diferenciação entre os dois grupos.

Na diferenciação entre um jovem talento e um “não jovem talento”, é relevante salientar que menos da metade dos profissionais de recursos humanos das empresas-alvo deste estudo (43,9%) indicou o fator idade como atributo que mais os diferencia. Ao se analisar, todavia, as faixas etárias em que se encontram predominantes os jovens talentos das empresas pesquisadas, constata-se que a grande maioria (61,0%) dos mesmos encontra-se na faixa entre 25 e 30 anos. Os achados sugerem que, ainda que a idade não se constitua como atributo relevante para diferenciação, 80,5% têm menos de 30 anos.

Já em relação ao nível de escolaridade, observa-se que o maior percentual de jovens talentos (41,5%) têm graduação, 34,1% concluíram cursos de pós-graduação em nível de especialização e 19,5% têm certificados de Master Business in Administration (MBA).

Quanto à posição hierárquica, constata-se a predominância de profissionais tidos como jovens talentos, notadamente junto às médias gerenciais (incluindo-se níveis de coordenação e supervisão), assim como analistas, assessores e especialistas (65,9%), seguidos de *trainees* (14,6%) e estagiários (7,3%). Em posições de alta gerência, foram identificados 9,8% de jovens talentos. É interesse destacar, ainda, que apenas 2,4% das pessoas identificadas como jovens talentos ocupam cargos de nível operacional (operadores e assistentes administrativos).

Tal achado sugere um certo caráter elitista subjacente ao conceito de jovem talento, o qual se mostra mais associado a profissionais atuantes em níveis gerenciais e correlatos.

Descritos aspectos relativos à significância do tema-alvo deste estudo para os profissionais de recursos humanos pesquisados e delineada a compreensão dos mesmos sobre o que constitui um jovem talento, descreve-se, nos itens a seguir, a percepção dos gestores de pessoas das organizações alvo deste estudo quanto às modalidades de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção de jovens talentos.

Recrutamento

Os achados da pesquisa indicam que apenas 7,7% das organizações pesquisadas possuem programas formais de captação de jovens talentos. Dentre os programas desenvolvidos para a atração desse público, destacam-se, programas de estágios (38,5%) e de *trainees* (38,5%), com periodicidade predominantemente anual (55,6%).

Como o recrutamento externo é a principal modalidade de captação de jovens talentos, (64,1%), têm-se observado como principais fontes a divulgação em universidades (79,5%), uso de empresa de recrutamento e seleção externa (51,3%), anúncios em jornais e/ou revistas (30,8%), banco de dados da organização (30,8%).

Cabe salientar que a elevada adoção da estratégia de divulgação em universidades corrobora achados de Anfuso (1997), que destaca a utilização em empresas de ponta na retenção de jovens talentos, a elevada ênfase no recrutamento e seleção de profissionais promissores e recém-formados junto a instituições de ensino universitário, ressaltando a concentração de esforços em um grupo de universidades previamente selecionadas, presença constante nessas instituições e canais de comunicação e atividades coordenadas junto a elas.

É interessante destacar, ainda, que apenas uma empresa indicou a adoção de *headhunters* como fonte predominante de atração de jovens talentos, o que pode estar refletindo a utilização desse tipo de estratégia de recrutamento apenas para profissionais com maiores graus de senioridade. Questionados quanto à relação custo/benefício de programas de *trainees* na captação de jovens talentos, 38,9% dos profissionais de recursos humanos pesquisados consideram-na ótima, 36,1% boa e 16,7% excelente, o que reflete a relevância dessa prática para os profissionais de Recursos Humanos. Há de se atentar, no entanto, para possíveis vieses decorrentes do fato de as respostas terem sido fornecidas pelos responsáveis pela implantação e gestão desses programas.

No que se refere à identificação interna/promoção de jovens talentos, 71,8% dos profissionais de recursos humanos apontam como técnicas utilizadas a avaliação de desempenho, 56,4% a avaliação de competências individuais e 53,8% a avaliação de potencial. Esse mesmo percentual indicou a adoção de processos seletivos internos.

É significativo apontar que 69,2% dos profissionais de RH pesquisados revelam que há preparação dos gestores para a identificação, tanto interna, quanto externa, de jovens talentos. Convém, no entanto, ressaltar, conforme mencionado, que apenas 31,7% dos respondentes dispõem de uma definição formal do que seja um jovem talento e que, na pesquisa qualitativa preliminar, a quase totalidade dos gestores/tutores investigados, declarou que não recebe orientação ou capacitação dos recursos humanos para a gestão de pessoas.

Seleção

Em relação ao processo de seleção, dentre as técnicas sugeridas aos profissionais de Recursos Humanos pesquisados, as mais predominantemente adotadas foram: avaliação de potencial (79,5%); atividades de grupo, vivências ou dinâmicas situacionais (74,4%); avaliação de domínio de idiomas (69,2%) e entrevistas técnicas com chefias demandantes (66,7%). Além dessas, vale frisar a adoção de técnicas como entrevistas psicológicas (59,0%) e análise de *curriculum vitae* (59,0%). Por outro lado, como técnicas menos utilizadas,

encontram-se os testes de conhecimento técnico específico (25,6%) e análise do histórico escolar (28,2%). Dentre as técnicas de seleção apresentadas na pesquisa e que propiciam melhores resultados, “atividades de grupo, vivências ou dinâmicas situacionais”, destaca-se com 69,2% das respostas.

É significativo destacar que apesar de a técnica de avaliação de potencial ter sido apontada como uma das mais utilizadas (79,5%), apenas 46,2% dos respondentes a indicaram como efetivamente capaz de trazer melhores resultados, comparativamente às demais. Entrevistas psicológicas (43,6%) e entrevistas técnicas com chefias demandantes (38,5%) também apresentaram-se dentre as que propiciam melhores resultados.

Analisando-se, por sua vez, a percepção dos gestores quanto às técnicas de seleção menos eficazes, convém salientar os testes de raciocínio lógico (7,7%), testes de conhecimentos técnicos específicos (7,7%) e testes de conhecimentos gerais (7,7%). Esse conjunto de achados indica maior valorização pelas empresas pesquisadas de atributos como potencial de crescimento e habilidades comportamentais. No contexto atual dos negócios em que se observa maior volatilidade do conhecimento, essa tônica reflete a ênfase das mesmas em competências também chamadas de *terceira dimensão*, que caracterizam-se não por serem habilidades manuais, nem conhecimentos técnicos, mas, antes, qualidades pessoais e relacionais.

Dentre os fatores considerados pelas organizações pesquisadas como elementos-chave de atração de jovens talentos, destaca-se a existência de perspectiva de carreira e de crescimento profissional (87,2%), seguida pela imagem e reconhecimento da empresa no mercado (82,1%). A maioria salientou também a prevalência de um ambiente saudável de trabalho (66,7%), a existência de programas estruturados de desenvolvimento profissional (66,7%) e a possibilidade de participação em projetos desafiadores (66,7%).

Desenvolvimento de Jovens Talentos

Constata-se que a quase totalidade das empresas pesquisadas dispõe de sistemáticas de acompanhamento do desenvolvimento de seus jovens talentos (91,9%), destacando-se a utilização de reuniões constantes de *feedback* (64,9%) e avaliações estruturadas, conduzidas pelas áreas de RH (59,5%). É relevante salientar que 80,0% das empresas que dispõem de programas de acompanhamento de seus jovens talentos o fazem por intermédio de suas gerências imediatas, 65,7% são acompanhados pela diretoria e apenas 31,4% por tutores ou mentores. Já como principais ações de desenvolvimento de seus jovens talentos, as empresas pesquisadas destacaram a utilização de programas de MBA (70,3%), seguido de programas de especialização (59,5%).

A promoção do *job rotation* (59,5%) e o investimento em programas de formação técnica para a área específica em que atua o jovem talento (45,9%) também foram apontados como programas centrais para o desenvolvimento desses profissionais. Finalmente, convém destacar que apenas 27% dos respondentes indicaram possuir programas voltados a ações de *coaching* para gestores que possuem jovens talentos em suas equipes. Observa-se aí uma incoerência nos percentuais que indicam a ênfase em programas de *coaching*, em contrapartida ao alto percentual de acompanhamento sistemático desses pelas gerências.

Retenção de Jovens Talentos

Coerentemente com a relevância dada pelas empresas pesquisadas ao tema jovens talentos, 89,2% dos respondentes indicaram ser a retenção dos mesmos objeto de análise e/ou de preocupação significativa para suas organizações. Diferentemente desse elevado percentual, apenas 56,8% das organizações dispõem de políticas e práticas específicas para a retenção desse perfil de profissionais. Tal fato parece refletir uma certa recenticidade do tema

como preocupação da gestão das empresas, traduzida na ausência de políticas e práticas, especificamente direcionadas ao grupo.

Corroborando com tais achados, observa-se que apenas 32,4% das empresas objeto deste estudo calculam sistematicamente o índice de *turnover* específico de seus jovens talentos. Do total dos respondentes, nota-se que 54,1% consideram pouco significativo o impacto da taxa de rotatividade desse público. Para 27,0%, as perdas constatadas não causaram impacto, e para apenas 10,8% os impactos foram significativos.

Convém salientar que 86,5% das empresas-alvo do estudo realizam entrevistas de desligamento com os jovens talentos que as deixam. Nas entrevistas, são apontadas como causas principais de evasão: divergências entre as expectativas do profissional e da empresa (56,8%), desenvolvimento de carreira mais lento que o esperado (48,6%) e perspectiva de maiores ganhos financeiros em outras empresas (43,2%).

Já como fatores menos indicados como causas de desligamento, destacaram-se aspectos como expectativa de maior autonomia e independência em outra empresa (5,4%), programas de demissão promovidos pela empresa (5,4%) e ausência de preocupação da empresa com aspectos vinculados à qualidade de vida (5,4%). No que tange aos fatores-chave nas ações de retenção dos jovens talentos, para 83,8% dos gestores de recursos humanos investigados a principal variável é o envolvimento dos mesmos em projetos que sejam desafiantes. Outros fatores apontados como chave foram a imagem e o reconhecimento da marca da empresa no mercado (70,3%) e a existência de plano de carreira (70,3%).

Por outro lado, aspectos como o conteúdo do trabalho desenvolvido pelo jovem talento (27,0%), a existência de processos de trabalho que enfatizam a cooperação mais que o trabalho individual (24,3%), o reconhecimento, respeito e admiração em relação às lideranças da empresa (24,3%) e a existência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional (13,5%) apresentaram-se como menos relevantes para a retenção desse perfil de profissional.

6.2 Apresentação dos Resultados sob a Ótica dos Jovens Talentos

Apresentada a percepção dos gestores de recursos humanos sobre os aspectos concernentes à atração, desenvolvimento e retenção de jovens talentos, procede-se, neste bloco, à discussão das percepções dos profissionais indicados por tais gestores como jovens talentos, em suas organizações.

Perfil dos Jovens Talentos Pesquisados

Em relação ao sexo, a maior parte dos respondentes (64,9%) é do sexo masculino sendo 35,1% do sexo feminino. Quanto à faixa etária, coerentemente com a percepção dos profissionais de Recursos Humanos pesquisados, a maior parte dos profissionais pesquisados (43,1%) tem entre 25 e 30 anos; 25,9% até 24 anos, 25,9%; entre 31 e 35 anos, e 7,1% têm de 36 a 40 anos.

Em relação à formação acadêmica, o maior percentual dos respondentes tem graduação (42,3%); 23,0% tem especialização; 22,2% MBA. Com mestrado e com graduação em andamento foram observados iguais percentuais: 6,3%. Quanto ao domínio de idiomas estrangeiros, cabe salientar, que o inglês é a segunda língua de domínio de 90% dos entrevistados, seguido do espanhol (36%).

Quanto ao cargo ocupado pelos jovens talentos pesquisados, percebe-se uma predominância de profissionais em posições de média gerência (47%), seguido por analistas (20,1%) e *trainees* (16,7%). Já em relação ao tempo de serviço, verifica-se, que tratam-se empregados que estão em média há mais de um ano na empresa e no máximo, há cinco anos, sendo que 38% estão ocupando o cargo atual entre um e dois anos.

No que tange à forma de ingresso na organização, cerca de 29% começaram como estagiários e 27% como *trainees*. Tal informação vem ao encontro das informações dadas

pelos gestores, no que tange à forma de recrutamento predominante nas organizações e dos programas mantidos pelas mesmas para a captação externa de jovens talentos (39% fazem a captação externa via programa de estágio para estudantes universitários e outros 39% via programa de *trainees* para formandos ou recém-formados).

Descrição dos Resultados

Em relação ao processo seletivo, os dados indicam que 78,2% dos jovens talentos pesquisados passaram por uma competição acirrada para entrar na atual empresa, sendo a grande maioria submetida a testes psicológicos e/ou de habilidades técnicas (73,8%), bem como a dinâmicas em grupos (63,5%).

Convém salientar um certo equilíbrio entre o percentual de jovens talentos contratados por meio de empresas de consultoria de seleção (49,4%) e aqueles contratados pela própria organização (50,6%). É relevante assinalar que 70,8% dos jovens talentos pesquisados afirmaram não terem sido indicados para o processo seletivo por pessoas que trabalham na própria empresa, conforme se observou no levantamento bibliográfico. É igualmente significativo apontar que, muito embora o domínio de idiomas estrangeiros seja apontado como um atributo fundamental a ser possuído por um jovem talento, observou-se um certo equilíbrio entre o percentual daqueles que disseram ter sido submetidos, no processo de seleção, a provas de proficiência em alguma língua estrangeira (58,3%) e aqueles que não as realizaram (41,7%).

Em relação ao processo de integração dos jovens talentos em suas empresas, vale salientar que a grande maioria (71,2%) revelou ter sido o mesmo um processo estruturado. Já quanto aos processos de avaliação e *feedback*, 81,9% disseram ser avaliados sistematicamente por seus superiores hierárquicos e 55% por outros profissionais, além de seus superiores hierárquicos. Dentre os respondentes, 76,4% dos respondentes indicaram também serem devidamente informados sobre os resultados de suas avaliações.

No que tange às ações de desenvolvimento, 64,6% revelaram dispor de um plano estruturado para o aprimoramento de competências e 88,9% indicaram receber treinamento e participarem de outras atividades promovidas pela empresa com vistas ao seu crescimento profissional. Em relação a programas de *job rotation*, 67,9% dos jovens talentos informaram ter atuado em diferentes áreas e projetos da empresa. É significativo salientar que 50,2% dos pesquisados participaram ou têm perspectiva de participarem, em até um ano, de programas internacionais, como, programas de expatriação e cursos, incentivados e/ou financiados pela empresa. Igualmente relevante é a constatação por 88,2% dos respondentes da existência de oportunidades de aplicação das habilidades e de seu potencial no dia-a-dia do trabalho.

Quanto às formas de remuneração, 68,3% dos respondentes declararam ser remunerados por meio de alguma das diferentes formas: bônus, *stock options*, benefícios flexíveis e remuneração variável. Cabe mencionar que 70,5% consideram que os seus esforços têm sido adequadamente valorizados pela organização. Convém destacar, ainda, que para 55,0% dos respondentes o desempenho em grupo é mais valorizado pelas organizações em que atuam que o individual. Salienta-se, no entanto, que 56,1% dos respondentes não recebem remuneração diferenciada em decorrência do desempenho ou potencial, muito embora, 56,5% percebam receber, pela empresa, tratamento diferenciado em função dessas variáveis.

Abordados sobre o grau de satisfação geral com o trabalho, 87,5% revelaram que as atividades executadas lhes propiciam muita satisfação. Similarmente, 92,6% indicaram ser o trabalho que executam significativo para a empresa.

Avaliação da Qualidade das Práticas de Gestão

Neste item, busca-se apresentar a percepção dos jovens talentos pesquisados sobre a efetividade das práticas de seleção, desenvolvimento e avaliação adotados nas organizações em que atuam.

Nesse sentido, observa-se que, em termos do processo seletivo, 60% dos respondentes concordam que o processo de seleção adotado foi adequado para a função que desenvolvem. De forma similar, 60,8% concordam que as exigências da seleção foram compatíveis com a função a ser exercida. Além disso, 78,8% consideram que, durante o processo seletivo, foram entrevistados pelas pessoas adequadas, muito embora um percentual menor (39,2%) indicou ter recebido informações que retratavam de forma clara a realidade da empresa, e um percentual ainda menor (36,0%) ter obtido, ao ingressar na empresa, informações acerca do esperado deles pela organização. Percentual similar (39,6%) revelou que a realidade encontrada na empresa estava de acordo com as informações oferecidas durante o processo seletivo. Contratados, 47,6% dos profissionais pesquisados revelaram ter recebido assistência adequada no período de adaptação à empresa e 35,2% concordam que o ritmo de crescimento na empresa corresponde às expectativas.

Analisando-se, por sua vez, a percepção dos respondentes quanto às práticas organizacionais orientadas ao desenvolvimento/crescimento de seus profissionais, 52,4% salientaram que as organizações em que atuam têm oferecido oportunidades de crescimento profissional. Paradoxalmente, somente 25,6% declararam concordar que as mesmas dispõem de um plano adequado para o desenvolvimento de seus empregados; assim como apenas 38,8% concordam que lhes são oferecidas oportunidades de treinamento necessárias ao exercício de suas funções.

Cabe ressaltar, quanto à política de remuneração, que apenas 28,0% dos respondentes consideram justos os critérios de remuneração adotados. É interessante, também, apontar que 40,0% dos jovens talentos pesquisados concordam que as políticas e práticas de gestão da empresa têm favorecido a aplicação de suas habilidades e potenciais. Tal achado, corroborando estudos realizados por Sant'anna (2002), sugerem que, embora seja elevada a demanda por competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas, as práticas de gestão ainda não têm se modernizado o suficiente para a efetiva aplicação das competências requeridas. Além disso, 26,8% indicaram que as empresas em que atuam dispõem de instrumentos adequados para identificar as pessoas que se destacam e 43,2% indicaram concordar com a afirmativa de que as empresas em que atuam têm perdido um número significativo de talentos para o mercado.

É significativo salientar, também, que 54,8% dos talentos amostrados recebem de seus superiores orientações e recursos necessários para a realização de seu trabalho, e 75,6% têm um diálogo franco e aberto com os mesmos. Além disso, 56,8% concordam com a existência de relação de confiança com seus superiores, pares e/ou subordinados e 54,0% admiram os líderes da empresa e os têm como uma referência. Já 42,4% percebem a prevalência de uma relação respeitosa por parte da empresa em relação aos seus profissionais e 66,4% percebem nela um ambiente de trabalho saudável, muito embora caiba salientar que apenas 29,2% concordam que exista uma efetiva preocupação da organização com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Em relação ao conteúdo do trabalho, cabe ressaltar que 63,8% consideram o nível de autonomia de que dispõem satisfatório. Procedida à análise dos dados obtidos por meio de entrevistas e questionários, no tópico a seguir são apresentadas as análises finais e conclusões desse estudo.

7. Análises Finais e Principais Conclusões

Este tópico apresenta a síntese dos principais achados e conclusões deste estudo, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema. A partir do conjunto de dados obtidos, quer por meio de entrevistas, quer por meio de questionários aplicados junto aos gestores de recursos humanos e jovens talentos pesquisados, revelou-se praticamente unânime a preocupação com a atração, desenvolvimento e retenção de jovens talentos. As empresas consideram que tais profissionais são importantes para a renovação permanente da organização, favorecem os processos de mudança, possuem elevada capacidade de gerar resultados e são estratégicos para a sucessão do quadro de executivos de suas organizações.

Em decorrência da importância atribuída a seus jovens talentos, um percentual significativo de organizações revelou possuir políticas e práticas específicas para a gestão dos mesmos, muito embora a grande maioria não disponha de uma definição formalmente expressa do que os constitui, o que parece ser um contra-senso. Tal achado sugere que os processos de gestão de talentos podem apresentar fragilidades, uma vez que sem uma clara definição do que ou quem são, torna-se questionável a adoção de políticas e práticas destinadas à atração e retenção desse grupo.

Não obstante a inexistência de uma definição explícita sobre o que constitui um jovem talento, o estudo indicou uma elevada expectativa das organizações quanto ao seu papel, colocando-o, não raras vezes, como um herói, um *salvador da pátria*. Conforme salienta um gestor de RH: “quando a estratégia está falhando, eu tento trazer um jovem talento, como se ele fosse reparar tudo aquilo que eu não fiz. É como se ele pudesse dar a contribuição excepcional que não obtive com as demais pessoas, as quais poderiam ter dado muito mais resultado se tivéssemos o nosso business model claro e compartilhado”

Para captar tal profissional, as empresas tendem, frequentemente, a criar uma imagem altamente atrativa. Tal prática, todavia, indicou a interação de dois atores que estabelecem uma relação calcada em imagens idealizadas, as quais, em confronto com a realidade, levam a mútua frustração: pela organização por idealizar um profissional capaz de solucionar seus problemas e pelos profissionais ao não encontrar uma realidade coerente com sua idealização.

Um outro fator que se apresentou e que torna ainda mais complexa a gestão de expectativas dos jovens talentos refere-se aos processos de seleção excessivamente competitivos. Como lidar com as expectativas de um jovem que venceu tamanho obstáculo e espera o rápido crescimento profissional prometido? Tal observação pode ser ilustrada por um depoimento de um gestor de RH: “a gente, mesmo que não dizendo diretamente, insinuava no processo de seleção que eles iriam entrar para ocupar cargos gerenciais altos. Era como se fossem entrar para ser presidente. Quando eles entraram, a realidade era completamente diferente. A gente alimentou isso e quando os meninos chegaram lá, os gestores os colocaram fazendo trabalhos operacionais. Houve falha na preparação dos gestores e o que aconteceu? Uns foram embora, outros ficaram, magoados, tristes mesmo: a empresa os tinha enganado!”

Ao se buscar, no entanto, profissionais com elevado potencial de crescimento, assume-se que as organizações propiciarão oportunidades concretas de ascensão profissional. Os achados do estudo, todavia, apontam a ausência de oportunidade de crescimento como uma das principais causas de desligamento de jovens talentos. Reforçam-se, assim, as defasagens entre as expectativas geradas quando de suas contratações *vis-a-vis* a realidade das empresas.

É relevante, observar, também, percentual significativo de profissionais identificados como jovens talentos com tempo médio de casa em torno de cinco anos e que já ocupam cargos de gerência média ou posições de analistas especializados. Tais dados demonstram que eles têm tido carreiras velozes, embora não percebam que a empresa esteja respondendo às suas expectativas de crescimento. Retoma-se aqui, a análise de Michaels, Handfield e Axelrod (2002) relativa ao *timing* da promoção que, sendo excessivamente rápida pode frustrar e impedir o aprendizado. Reforça-se, uma vez mais, o pressuposto de que as expectativas

colocadas durante o processo de recrutamento e seleção possam estar super estimadas e ou os processos internos calcados em práticas tradicionais, conforme destaca um gestor de RH pesquisado: “na verdade, a gente quer reter talentos, mas em processos velhos, estratégias ultrapassadas, das quais a gente não quer se liberar. Só que quem acaba se liberando são eles, porque nem criamos os espaços para aproveitar o melhor deles enquanto estavam conosco.”

Complementando, outro gestor de RH salienta que “mesmo *trainees* que tiveram uma carreira muito rápida e foram promovidos a gerentes em um ritmo que dormiram *trainees* e acordaram gerentes, foram embora. Isso serve para a gente aprender que devemos ajudá-los a conduzir a carreira deles de uma maneira mais pé-no-chão. Para que isso não se repita.”

Ressaltam-se, também, os achados relativos à ausência de indicadores específicos para a mensuração dos níveis de *turnover* dos profissionais identificados como jovens talentos. Esse aspecto suscita outra reflexão: se os jovens talentos são, de fato, tão estratégicos para as organizações, por que a ausência de medidas específicas para a mensuração de suas perdas? Concomitantemente, revelou-se paradoxal o fato de as organizações indicarem, mesmo na ausência de um conceito expresso sobre o que é um jovem talento e de medidas para o acompanhamento do seu nível de *turnover*, a percepção de impactos pouco significativos ou irrelevantes, quando da saída desses profissionais.

É interessante salientar, também, que, não obstante a inexistência de medidas de *turn over*, 86,5% das empresas pesquisadas realizam entrevistas de desligamento quando da saída de seus jovens talentos, emergindo como principais fatores de perdas as divergências entre suas expectativas e a realidade da empresa, bem como o desenvolvimento de carreira mais lento que o esperado. Destaca-se, aqui, a importância de se considerar com maior atenção à *expectativa* como variável relevante aos processos de seleção e retenção de profissionais.

Nessa direção, é emblemático o depoimento de uma profissional que, contratada como *trainee*, foi posteriormente demitida. Ao comentar as razões do desligamento, ela foi enfática: “Eu fui mandada embora pelo mesmo motivo pelo qual fui contratada. Eu fui contratada para fazer mudanças, gerar inovações. Eu fui mandada embora justamente por tentar fazer isso.”

Ao se abordar a temática dos jovens talentos, não é possível desconsiderar o restante dos membros da organização, ou seja, os 90% que não são caracterizados como tais. Caberia, por exemplo, questionar que expectativas se debruçam sobre eles, considerando que aquelas mais significativas são depositadas nos profissionais considerados como jovens talentos, frequentemente, caracterizados como recém-formados e com pouco tempo de experiência.

Nessa direção, conforme salienta O'Reilly e Pfeffer (2001), os jovens talentos refletem os 10% da pirâmide social. Assim sendo, caberia mais uma vez questionar: desejam-se jovens talentos somente para as posições de topo? As políticas e práticas de atração, desenvolvimento e retenção dos jovens talentos da organização contemplam as áreas táticas e operacionais? Quanto da capacidade instalada de recursos humanos está sendo consumida nos 10%? O que se faz em relação aos outros 90%? Parece prevalecer uma cultura que valoriza mais quem está fora da empresa em detrimento dos profissionais da própria organização. Se se valoriza profissionais pro ativos, de iniciativa, independentes e que correm riscos, estes mesmos profissionais, ao permanecerem por mais tempo na empresa, podem passar a ser considerados como “não talentos”, sendo, novamente, valorizados os externos.

É preciso se repensar a contribuição que as áreas de RH podem propiciar para a construção de um novo pensar sobre os profissionais de suas organizações, (re)definindo um conceito de talento, que propicie a inclusão de um contingente maior de pessoas e, não somente, uma elite presente somente nos altos escalões. Os achados, nesse sentido, contribuem também para reforçar a visão sobre os atuais processos de seleção e gestão de jovens talentos assemelharem-se à construção do *clube dos raros* que traz consigo o estabelecimento de climas internos adversos aos próprios “talentos”, podendo ter repercussões quanto à sua permanência na empresa e à manutenção da motivação dos demais profissionais.

Os profissionais identificados como jovens talentos são percebidos como indivíduos que se concentram na faixa dos 25 a 30 anos. No que tange a essa constatação, cabe uma reflexão mais profunda sobre até que ponto um indivíduo, nessa faixa etária, que encontra-se na fase da conquista, da construção da vida e busca de todas as oportunidades, ou seja, da instabilidade, está disposto a manter-se em uma mesma organização? Sua perspectiva está menos para o presente e mais para todas as oportunidades futuras. Questiona-se sobre como reter pessoas neste momento em que riscos podem ser assumidos e a estabilidade não se configura como valor. Pode-se inferir que seria melhor focar em estratégias para maximizar seu desempenho durante sua permanência, com práticas aderentes à realidade.

A partir da análise dos resultados foi possível um mapeamento das principais variáveis que influenciam o processo de atração, desenvolvimento e retenção de jovens talentos, indicando possíveis pontos a serem aprimorados para sua gestão. Dessa forma, pesquisas futuras poderiam complementar conteúdos que tratem da melhor identificação do que sejam os chamados jovens talentos e de como as áreas de recursos humanos deveriam posicionar-se de maneira a agir de forma mais inovadora.

Referências Bibliográficas

- ANFUSO, D. Sem medo da estabilidade. *HSM Management*, São Paulo, v.1, n.4, p.118-122, set./out.1997
- BLECHER, Nelson. O fator humano. *Exame*, SP, v. 32. n. 17. p. 104-114. 12 ago. 1998.
- BRANHAM, Leigh. Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your best valuable talent. *Executive Book Summaries*, v. 23. n. 1. part 2. jan. 2001.
- BUTLER, T.; WALDROOP, J. Job sculpting: the art of retaining your best people. *Harvard Business Review*, Boston. v. 77. n. 5. p. 146-152. sep./oct. 1999.
- CRAINER, S.; DEARLOVE, D.. A guerra pelo talento. *HSM Management*. SP, v.4. n.20. p. 14-17. maio/jun. 2000.
- CUNHA, A.G. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. RJ: Nova Fronteira. 1982.
- DEGROOT, M. H. *Probability & Statistics*. New York: Addison-Wesley, 1986.
- DREHER, E.*et al.* Guerra dos talentos. *Fundação Dom Cabral*. RJ: Qualitymark, 1999.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GERINGER, M. *Corra até os 40*. Disponível em: <http://www.2uol.com.br/vocesa>, jun. 2001.
- KERLINGER, F. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais*. SP: EPU/EDUSP, 1980.
- KORN Ferry international. *Os líderes do futuro hoje*. SP: KFI/LBS, 2001. (mimeografado).
- MAGALHÃES, Dulce. *Gestão estratégica*. Disponível em: work@work.com.br, jun. 2001.
- MICHAELS, Ed; HANDFIELD, J.; AXELROD, B. *A guerra do talento*. RJ: Campus, 2002.
- O'REILLEY, Charles A.; PFEFFER, Jeffrey. *Talentos ocultos*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PFEFFER, Jeffrey; VEIGA, John F. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, New York, v. 13. n. 2. p. 37-48, 1999.
- RITTNER, C. Estagiários e trainees. In: BOOG, G.(Coord.). *Manual T&D*. SP: Makron, 1994.
- RODRIGUES, Júlio Cesar Pina *et al.* Como conquistar e manter talentos. *Fundação Dom Cabral*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. cap. 4. p. 54-67.
- SALIBI NETO, J. Movido a talentos. *HSM Management*, SP, v.5., n.25.mar/abr 2001.
- _____. O sucesso é ser equilibrado. *HSM Management*, SP, v.6., n.32, maio/jun. 2002.
- SANT'ANNA, Anderson de Souza. *A modernidade no contexto das organizações brasileiras*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2002.
- SELLTIZ, C. *et al.* *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1972.
- SILVA, Mariléia Maria da. Programa de trainee: uma questão de "currículo". *Boletim do SENAC*, Rio de Janeiro. v. 24. n. 2. maio/ago. 1998. p. 37-45.

- SOUZA, César. *Talentos & competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- ULRICH, David. *Os campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 1998.
- WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica*. SP:Atlas, 1999.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.