



[GeCaPEP / CNPq: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655](http://GeCaPEP / CNPq: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655)

## **Resenhas Acadêmicas e Críticas de Obras Relevantes para a Formação Suplementar do(a) Graduando(a) em Administração**

**Por Adylson Rhander dos Reis Ramalho de Queiroz**

Grau Acadêmico: Graduando em Administração

E-mail: [adylsonfjb@hotmail.com](mailto:adylsonfjb@hotmail.com)

Identificação Profissional: Diretor de Estratégia em Marketing no Diretório Acadêmico de Administração - UFRRJ

Trabalho apresentado como requisito parcial de participação no Projeto de Extensão LAB.LID do Programa DEGECAR Curso de Administração DCAd – UFRRJ.

Orientação e Edição: Prof. Marcello Calvosa ([mvcavlosa@yahoo.com.br](mailto:mvcavlosa@yahoo.com.br))

CV: <http://lattes.cnpq.br/2844242339593000>

### **AVALIAÇÃO CRÍTICA DO TEMA: GESTÃO DE TALENTOS E PERFORMANCE NOS NEGÓCIOS**

**Título da Obra Resenhada:** A Critical Review of Talent Management Practices and Its Impact Business Performance.

**Autora:** Ganga KARUNATHILAKA.

**Publicação:** NSBM Journal of Management, v. 3, n. 2, p. 65-73, June-Dec.2017.

**Download:** <https://www.nsbm.ac.lk/wp-content/uploads/2020/07/2017-Issue-02.pdf>

**Palavras-chave:** Gestão de Talentos; Liderança; Papel do Líder.

**Seropédica, Dezembro / 2020**



Ganga Karunathilaka, ingressou na NSBM Green University, Sri Lanka, em 2018 como professora senior da área de gestão de recursos humanos. Também é diretora de cursos de pós-graduação na NSBM. Seu primeiro diploma foi em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Kelaniya, e obteve seu mestrado em Comércio pela mesma Universidade. Possui PHD pela Universidade de Gestão e Ciência da Malásia em Gestão de Recursos Humanos. Tendo atuado também por 12 anos como consultora senior e palestrante. Com sua vasta e especializada experiência no campo de Gestão de pessoas, ela promove estudos e reflexões sobre, entre outros, o tema Gestão de Talentos e Alta Performance.

No artigo “*A Critical Review of Talent Management Practices and its Impact on Business Performance*”, em livre tradução como: “Uma Revisão Crítica das Práticas de Gestão de Talentos e seu Impacto na Performance dos Negócios”, a autora busca analisar, trazer luz e verificar o impacto de Práticas de Gestão de Talentos e Performance nos negócios. Investiga se há relação causa-efeito de forma direta e/ou indireta, bem como se há outros caminhos ou pré-condições para atingir e manter uma performance saudável do negócio. Inicialmente nos convida a reflexão sobre o fenômeno de transição que a economia e, conseqüentemente, as empresas vem passando nos últimos anos de: Modelo Baseado na Produção para Modelo Baseado no Conhecimento. Dentre os pilares da prática de gestão de talentos, o fluxo dos processos consiste, em sua percepção, em: adquirir de talentos, nutri-los, retê-los, torná-los líderes; nessa última etapa, infere-se que já absorveram os valores e os ideais da empresa e estão aptos a serem peças-chave no negócio em que estão inseridas.

As **Práticas de Gestão de Talentos - PGT** não são vistas como caminho exclusivo para se chegar a performance nos negócios, mas sim, uma possível forma de auxiliar a alcançar e mantê-la. Há controvérsias! Inúmeros pesquisadores defendem que não há tal relação, e que a forma observada e estudada para alcançar e manter o desejado desempenho será a maturidade do negócio. A **Prática de Gestão de Talentos** consiste principalmente em aquisição, nutrição, retenção e liderança de talentos; embora sejam apenas quatro etapas, tem grande potencial de contribuição, para alguns estudiosos é considerado como o ativo e recurso mais estratégico na economia (CIPD, 2018). Empresas maduras tendem a ter expertise no negócio, possuem profissionais que tem o *know-how*, estruturaram e refinam seus processos com o tempo, superando obstáculos e se mantiveram competitivas. Ou seja, foi alcançada uma saudável performance do negócio rumo à maturidade. No longo prazo, e talvez até antes, será fator-chave para o crescimento da companhia. São postos quatro etapas da (PGT): (i) aquisição; (ii) nutrição; (iii) retenção, e enfim a (iv) liderança de talentos. É realizado uma abordagem sobre cada uma delas, estudando sua importância e a forma que as etapas são encadeadas. Sobre o contexto do Sri Lanka, a autora menciona que no país há uma ótima performance no setor público, fator que infere-se ser fruto da melhor estabilidade e segurança que o serviço público oferece.

O conhecimento se tornou fundamental para a força competitiva das empresas do século XXI. As pessoas talentosas podem ser a diferença para enfrentar e superar os desafios, sendo a Prática de Gestão de Talentos uma forma estruturada que pode obter, manter ou melhorar a performance nos negócios. O estudo busca aproximar a literatura já existente da (PGT) e verificar a relação com a performance do negócio, no contexto do Sri Lanka. Um dos objetivos também foi o de identificar como poderia impactar a performance por meio em empresas maduras, possibilitando otimização de processos. Outra preocupação da professora Karunathilaka foi sistematizar o significados em comum dos termos: talento, gestão de talentos e práticas de gestão de talentos.



Sobre as seções do artigo científico resenhado, a primeira, chamada ‘Adquirir Talentos’, aborda sua importância capital, já que é uma estratégia que não tem um fim. Tais pessoas serão os futuros gestores, líderes e referências da organização; é preciso atenção, alinhamento e entendimento do restante da empresa. Falhando nessa etapa inicial compromete-se as demais e em escalas maiores, põe em risco a competitividade futura da empresa. A segunda seção aponta a necessidade de nutrir os talentos e permitir oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira. Para a autora, quando se nutre os talentos cria-se um ciclo virtuoso, a empresa investe no talento e o talento gera benefícios e inovações para a empresa, se sente valorizado, percebe sua evolução, e os valores da empresa ficam cada vez mais arraigados. Aplicando o processo de investir e de desafiar os talentos, amplia-se e usufrui-se melhor dos frutos que os conhecimentos, habilidades e atitudes que podem trazer.

Depois de investido recursos em identificar e nutrir os talentos a próxima etapa é reter. Quando os talentos se sentem acolhidos, são mais engajados e vivem a visão, valores e estratégias da companhia, eles se tornam “a própria companhia”. Como em uma corrente, cada elo tem sua participação inteiramente necessária para que se alcance o objetivo. Logo, para que os esforços anteriores façam sentido, essa etapa precisa ser bem trabalhada. Entender as demandas e alinhar as expectativas dos talentos e da empresa faz parte do processo de retenção. Uma retenção de talentos deficiente acarreta em prejuízos diretos e indiretos para a organização. Motivação, sistema de recompensas, desenvolvimento de carreira e projetos de carreira são estratégias que apoiam a retenção de talentos.

Engajar os top líderes, designar líderes para serem mentores dos talentos, verificar posições centrais e as proeficiências requeridas, melhorar o fluxo de trabalho usando automação, definir metas que sejam alcançáveis, lançar ou implementar as estratégias de gestão são as etapas estruturadas para obter maior êxito. O assunto tratado com a finalidade de analisar a relação entre (PGT) com a performance do negócio. O estudo foi feito analisando uma revisão da literatura já existente, e trazendo uma reflexão teórica no campo de gestão de talentos em quatro etapas: (i) definiu artigos de pesquisa sobre prática de gestão de talentos; (ii) coletou artigos deste campo, partindo dos anos 2000, já que o assunto é contemporâneo; (iii) analisou a prática de gestão de talentos com e os resultados de performance dos negócios; e (iv) identificou as duas principais variáveis que podem afetar a relação de aumento de performance, que foram a maturidade dos negócios e as Práticas de Gestão.

Há opiniões divergentes acerca da relação da PGT com a performance do negócio. Há estudiosos que defendem que PGT tem papel importante nas companhias, mas não é uma solução em si mesma, o que faz sentido. Muitos defendem que não há uma relação direta, e que o conceito de maturidade do negócio é que possui um papel capital na performance dos negócios. Mesmo a empresa possuindo pessoas talentosas podem não conseguir ter boa performance, a menos que os procedimentos sejam adaptados e gerenciados de forma eficaz junto com a maturidade do negócio. Logo, torna-se necessário que as práticas de gestão de talentos sejam combinadas com a maturidade empresarial para haver de ganho performance nos negócios. A relevância se dá tanto para os gestores de recursos humanos como líderes de um modo geral. O papel do líder de estar atento com quem faz parte de sua equipe, enxergar tais pessoas como futuros líderes e treiná-los e tratá-los de forma coerente com isso, trará benefícios de competitividade, de clima, de resultados e de, conseqüentemente, aumento de performance. É válido a implementação da PGT mesmo para empresas em diferentes situações. Também, para as empresas já que atingiram a maturidade e boa performance, aplicando e entendendo o valor da PGT pode-se ter benefícios maiores. As novas empresas podem “nascer” com uma visão de buscar maturidade concomitantemente à aplicação de processos estruturados de gestão de talentos, fortalecendo suas bases e processos de liderança.



A Gestão de Talentos pode criar condições favoráveis e estruturadas para as organizações vencerem (curto, médio prazo) e continuarem a vencer (longo prazo), desde que esteja alinhada com uma empresa que possua maturidade. Como contribuição, a leitura traz uma reflexão sobre as mudanças que vem ocorrendo nas bases da economia, sobre os desafios e sobre os recursos humanos das companhias. Os talentos trabalhados de forma estruturada podem contribuir e sustentar o futuro da empresa, criando e mantendo um “Reservatório de Talentos”.

Esse conteúdo é importante para os estudantes de Administração, pois evoca a análise e a performance nos negócios como fruto de um conjunto de fatores, sendo um dos principais a maturidade organizacional. Uma empresa madura, segundo os encaminhamentos da pesquisa original, já superou o teste do tempo, um certo “crivo de qualidade”. Porém, isso apenas não basta para garantir o sucesso futuro. Pode-se, então, por meio da Gestão de Talentos, estruturar um modelo vencedor para a companhia, em suas próprias lideranças - formar ainda mais líderes - dando continuidade à boa performance já apresentada. É um esforço para “sintonizar” a maturidade, a gestão de talentos e a gestão de conhecimentos, direcionadas para a manutenção ou busca da performance. Importante ressaltar que a PGT não deve ser apenas de responsabilidade do setor de Recursos Humanos, mas de toda equipe, para que haja unicidade de propósito e visão. Aos atuais estudantes e possíveis futuros líderes expande-se o horizonte de pensamento, ideias de ações e condições a ser levadas em consideração sobre o atual tema, para que se usufrua de melhores resultados de performance, sem se esquecer que a Prática de Gestão de Talentos não é uma solução garantida, se for trabalhada de forma isolada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGER, Lance A., BERGER, Dorothy R. *The Talent Management Handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York-London: McGraw-Hill, 2004

CALVOSA, Marcello. Reflexões sobre a influência do pós-doutorado sobre produção científica da pós-graduação. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, v. 20, n. 2, p. 537-544, 2019. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1352>

CALVOSA, Marcello. *Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica*. Notas de Aula. Disponível em plataforma interna de uso exclusivo dos alunos – SIGAA. Acesso: 25.nov.2020

DIRETRIZES RAE. (s. d.). *Resenha*. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/manual-rae/resenha>>. Acesso: 01.set.2020.

CIPD – The People Profession. 2018. Disponível em: <[https://www.cipd.co.uk/Images/people-profession-uk-ireland-report\\_tcm18-50165.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/people-profession-uk-ireland-report_tcm18-50165.pdf)>. Acesso: 22.dez.2020

KARUNATHILAKA, Ganga. A Critical Review of Talent Management Practices and Its Impact Business Performance. *NSBM Journal of Management*, v. 3, n. 2, p. 65-73, June-Dec.2017.

NSBM Green University Town. Profile Prof. Ganga Karunathilaka. 2020. Disponível em: <<https://www.nsbm.ac.lk/staff/prof-ganga-karunathilaka/>>. Acesso: 25.dez.2020.



### **OBSERVAÇÕES:**

1. Esse material constitui-se uma iniciativa REA - Recurso Educacional Aberto - do Grupo de Pesquisas GeCaPEP e do Programa de Extensão DEGECAR, pertencentes ao Depto. de Ciências Administrativas (DCAd) do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da UFRRJ. Tal iniciativa é abrigada no **Projeto de Extensão LAB.LID**, ação extencionista do Programa DEGECAR. Os seus principais objetivos são discutir, organizar e difundir estudos, aplicações organizacionais e pesquisas científicas sobre os temas Liderança Empresarial e Gestão Organizacional, e sobre a atuação empresarial de um líder voltado para organizações competitivas de mercado. A área de concentração acadêmica dos temas e debates é em Ciências Sociais Aplicadas. Os materiais derivados do projeto são licenciados para permitir o direito de copiar, distribuir, remixar, exibir e executar a obra, fazer trabalhos derivados dela, porém, com os devidos créditos ao autor.
2. Trabalho distribuído sob a licença *Creative Commons*: CC-BY-SA 4.0. Caso utilizada a resenha para a composição de trabalhos acadêmicos e/ou científicos, já antecipadamente autorizados pelo(a) autor(a) conforme a referida licença anterior, utilizar a devida citação conforme apontado a seguir.
3. **Citação:** QUEIROZ, Adylson de. *Avaliação Crítica do Tema: Gestão de Talentos e Performance nos Negócios – Resenha do Artigo: A Critical Review of Talent Management Practices and Its Impact Business Performance (2017)*. In: Seminário Virtual de Liderança & Gestão do Projeto de Extensão LAB.LID / Programa de Extensão DEGECAR. Coord. & Org. Marcello Calvosa. Seropédica: UFRRJ, 2020.
4. Para maiores esclarecimentos sobre o tema, eventuais dúvidas ou suporte acadêmico/científico acesse o Grupo GeCaPEP: [pesquisasgecapep@gmail.com](mailto:pesquisasgecapep@gmail.com) ou Instagram: @pesquisas.gecapep