

# CONIC SEMESP

15º Congresso Nacional de Iniciação Científica

**TÍTULO:** DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS EM PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS

**CATEGORIA:** EM ANDAMENTO

**ÁREA:** CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

**SUBÁREA:** ADMINISTRAÇÃO

**INSTITUIÇÃO:** FACULDADE DE JAGUARIÚNA

**AUTOR(ES):** IVAIR ANTONIO DE OLIVEIRA JUNIOR, CEZAR AUGUSTO TORSANI DE GODOY,  
GUSTAVO BIANCHI DE MORAIS

**ORIENTADOR(ES):** RINALDO CESAR DA SILVEIRA

Realização:



Apoio:





FACULDADE  
JAGUARIÚNA

**FACULDADE DE JAGUARIÚNA - FAJ**

**CEZAR AUGUSTO TORSANI DE GODOY  
GUSTAVO BIANCHI DE MORAIS  
IVAIR ANTONIO DE OLIVEIRA JUNIOR**

**DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS EM PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS**

**JAGUARIÚNA  
2015**



**FACULDADE DE JAGUARIÚNA - FAJ**

**CEZAR AUGUSTO TORSANI DE GODOY  
GUSTAVO BIANCHI DE MORAIS  
IVAIR ANTONIO DE OLIVEIRA JUNIOR**

**DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS EM PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito  
parcial para a obtenção do título  
de Bacharel em Administração à  
Faculdade de Jaguariúna - FAJ

**Orientador(a): RINALDO CESAR DA SILVEIRA**

**JAGUARIUNA  
2015**

# DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

## RESUMO

O presente trabalho irá abordar a questão do desenvolvimento de talentos internos em empresas de pequeno e médio porte, com isto, destacará os obstáculos encontrados pelas organizações para reconhecer o colaborador com alto índice de desempenho e demonstrará a falta de tecnologia das empresas para manter seu talento junto a ela e gerar valor competitivo, além das dificuldades de recompensá-lo pela atuação e alto rendimento profissional.

Em seqüência serão abordadas as ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas para treiná-lo e desenvolve-lo junto à equipe e as oportunidades que podem ser oferecidas em momentos propícios para o crescimento do profissional.

**Palavras chaves:** desenvolvimento, talento, desempenho, competitivo, estratégia

## 1. INTRODUÇÃO

Antigamente a filosofia das empresas baseava-se em pilares em que apenas o capital financeiro era o essencial para que a organização fosse grande e reconhecida. Esse tipo de pensamento “pré-histórico” ainda prevalece em muitas delas, principalmente nas menos estruturadas. Atualmente, vemos que o capital humano também é necessário para que ela se desenvolva.

**Andréia Aguiar (2013) demonstra que “agora e nos próximos anos, o diferencial competitivo será o talento humano e sua grande capacidade de inovar, gerando maior competitividade às organizações”.**

**Para reforçar a idéia acima, Dutra (2002) relata que “as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas”. Sendo assim, empresas que investem nos colaboradores agregam valor ao profissional e os capacitam para viver em cenários mais complexos e exigentes. Esse investimento é realizado através do desenvolvimento de competências profissionais. O conceito de competência pode ser entendido como construção (PAIVA e MELO, 2008).**

Chiavenato (2010) também relata o quão importante é o desenvolvimento contínuo de pessoas na organização, se tornando a peça fundamental para vencer todas as dificuldades encontradas no trajeto percorrido pelas organizações.

É preciso olhar o “desenvolvimento de talentos” como um aspecto para suprir qualquer necessidade futura que venha aparecer. Isso, não só para fins de sobrevivência no mercado de concorrência predatória, mas também, de superar o retorno esperado pelos *stakeholders*. Usar os recursos disponíveis na organização é um dos fatores essenciais para se obter diferencial competitivo.

Entretanto, Fleury & Fleury (2008) destacam alguns desafios impostos para a implementação de modelos de gestão por competências, tais como: o alinhamento baseado no conceito de estratégias de negócios, aptidões individuais e aptidões organizacionais.

Além disso, outro grande obstáculo citado por Kinley & Ben-Hur (2014) é a mensuração e identificação dos variados atributos e/ou competências que um

indivíduo apresenta e como essas características podem potencializar os resultados para as empresas.

Através de uma pesquisa realizada pela HAY GROUP em todo o mundo, incluindo o Brasil, identificou-se que 90% das empresas entrevistadas admitem possuir dificuldade para reter seus talentos e, somente 7% possuem um programa para diminuir o desligamento dos colaboradores.

Diante das evidências anteriores constata-se que as empresas de pequeno e médio porte, na maioria das vezes, não possuem metodologia para reconhecer talentos e competências para desenvolvê-los e retê-los. Ainda, tais empresas não investem no capital intelectual para que as gerações futuras tragam resultados e tornem-se grandes líderes.

## 2. MÉTODOS DE PESQUISA

O presente trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2010) é feita com uma base de materiais já escritos, constituído **livros, artigos e outros materiais de cunho científico**. Para desenvolvê-lo foi realizado um levantamento de obras clássicas e atuais compatíveis ao **tema desenvolvimento de talentos em pequenas e médias empresas**.

**Buscamos de acordo com Lima e Mioto (2007) apresentar o presente artigo sob a perspectiva de abordar a importância que possui a delimitação dos critérios e dos procedimentos metodológicos que permitem definir um estudo como sendo bibliográfico.**

Os livros foram buscados no acervo das Bibliotecas Municipais de Jaguariúna e Pedreira e auxiliaram na formação das idéias para a elaboração do trabalho. As obras levantadas foram complementadas com artigos selecionados através das bases de dados: Google Acadêmico e Scielo.

Com isto, buscamos descrevê-lo por meio de uma abordagem qualitativa por possuir como objeto de estudo dados que não podem ser enumerados e medidos. **A indicação para esses estudos relaciona-se ao fato de a aproximação com o objeto ser dada a partir de fontes bibliográficas. Portanto a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que**

envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994) CITAÇÃO DA CITAÇÃO.  
LIMA E MIOTO (2007) CITAM GIL

De acordo com GAMBOA (2003) “O projeto também não pode ser reduzido à localização e descrição de um problema, à previsão de fontes, instrumentos e técnicas e a delimitação de um campo disciplinar que forneça conceitos para interpretar os resultados, implica também explicitar uma maneira de priorizar e abordar o mundo da necessidade onde se localizam os problemas que incentivam a produção de conhecimento e, de igual maneira implica clarear as motivações e os objetivos que nos permitem construir uma perspectiva científica condicente com os compromissos histórico-sociais e com a visão de mundo que estamos construindo”

Para LIMA e MIOTO (2007) “realizar uma pesquisa entendendo a realidade social dinamica, contraditória, histórica e ontológica implica na utilização de procedimentos metodológicos que consigam engendrar todos esses pressupostos com a mesma intensidade como se apresentam quando estão em relação”

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

No livro Gestão de Pessoas de Chiavenato (2010) aborda-se a evolução das organizações quanto à percepção da necessidade do desenvolvimento de pessoas, com isto, o autor descreve sobre o modo que era tratado o empregado no local de trabalho e compara com a relação que as empresas buscam ter atualmente com o capital intelectual.

Castro (2011) ressalta a alteração do conceito de gestão de pessoas que vem ocorrendo ao longo do tempo em função das mudanças relacionadas a gerações - “baby boomers” (ocorrentes um pouco depois da guerra) e a geração Z ( geração ligada a tecnologia) - e como as empresas tem que se adequar as características dessas gerações para poderem realizar seu papel de forma mais eficiente e significativa.

Chiavenato também mostra os novos desafios encontrados nas empresas para gerir pessoas, além de detalhar programas de incentivo para que o talento seja mantido junto à organização. Tendo como um dos critérios a retenção do talento, em um dos capítulos a melhor direção a ser percorrida pela empresa

para possuir uma relação saudável junto ao colaborador, além de oferecer toda a segurança necessária e qualidade de vida para o profissional principalmente para aqueles que possuem um índice elevado de desempenho.

As empresas perceberam que além de ter como objetivo a geração de riquezas, é necessário a análise de custo x benefício para que ela possa distribuir riquezas para aqueles que contribuíram com o avanço dos resultados, tornando mais um incentivo para os colaboradores contribuírem com idéias em prol do desenvolvimento da organização.

Dutra (2002) relata sobre o comportamento das empresas para que estas busquem estar atualizadas diante de tantas mudanças na gestão de pessoas. Com isto, são apresentados alguns pontos chaves para que a organização perceba a real necessidade de desenvolver o capital humano através de uma gestão bem elaborada de carreira e avaliação do desempenho. Também são apontadas algumas tendências e perspectivas em que a gestão de pessoas será direcionada, com isto, é definido alguns efeitos negativos que devem ser evitados na organização, além de demonstrar o futuro das relações de trabalho aqui no Brasil.

Kinley& Ben-Hur (2014) mostram que as empresas não possuem uma boa noção das habilidades, conhecimentos e qualidades das pessoas, ou seja, suas competências. Isso acaba afetando a visão da empresa no momento da tomada de decisão em relação as equipes existentes. Os autores apontam que ausência da “inteligência de talentos” (compreensão exata do “material” humano na organização) refere-se ao planejamento e como este é utilizado (plano de ação). O livro baseia-se em pesquisas que demonstram como as organizações podem transformar o valor e o desenvolvimento de talentos para garantir que os colaboradores desenvolvam as funções corretas. Com isso, as atividades de gestão são realizadas com maior compreensão e grau de assertividade acima da média. A obra também demonstra a maneira correta de medir e implantar com sucesso a medição, além da utilização dos resultados.

Além disso, DRUCKER (2006), aponta que ocorre um grande percentual de desajuste entre o tipo de emprego e a mão de obra disponível, sendo que os tipos de emprego se encaixam cada vez menos aos indivíduos disponíveis devido aos novos requisitos que são necessários para que o indivíduo se encaixe no perfil necessitado. Outro fator dificultador, é o tecnológico que



impõe novas necessidades em várias áreas do conhecimento como a área da informatização, robotização, automação, línguas, culturas e educação, exigindo elevados padrões curriculares, para que as empresas sejam, no mínimo, competitivas, caso contrário, poderão comprometer sua continuidade e/ou sua sobrevivência.

Chiavenato (1999) relata que a Gestão de Pessoas é a área que mais sofre alterações nos últimos anos e que ela é a responsável pelo sucesso de organizações bem sucedidas.

Como o mundo dos negócios tem crescido cada vez mais a cada dia que passa, em que a qualidade e a produtividade têm um forte impacto nas organizações, surge uma constatação: a principal vantagem competitiva são as pessoas, pois são elas que produzem, atendem os clientes, vendem os produtos, entre outros fatores determinantes de qualquer organização com sucesso, porque as empresas são um conjunto de pessoas que buscam um objetivo único.

Diante disso, o livro abordará para seu desenvolvimento o exemplo de algumas empresas e também mostrará que fazer a administração de pessoas é levar a organização para o futuro, junto com seus colaboradores, utilizando de sua capacidade intelectual. Também irá demonstrar uma visão de que as pessoas não são mais um recurso organizacional, e sim sendo elas fundamental para tomar decisões e criar inovações para a empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, Daniele de Rosa. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade (inlui)

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2010.

DRUCKER, P. Drucker: “O homem que inventou a Administração”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 (inlui)

DUTRA, Joel Souza. **GESTÃO DE PESSOAS – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GAMBOA, S. A.S. Pesquisa qualitativa: superando tecnicismos e falsos dualismos. Revista Contrapontos, Itajai, V. 3, n. 3. p. 393-405, 2003.

KINLEY, Nik; BEN-HUR, Shlomo. **Inteligência de Talentos**. 1ª Edição. Rio de Janeiro. 2014.

PAIVA, K.; MELO, M. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 41 nº1 São Paulo Jan./Mar. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552008000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 de maio de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas. 2002 (modifiquei)

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas** .5. ed. São Paulo: Atlas. 2010 (inclui)

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS – O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES**. 11ª edição. Editora Campus Rio de Janeiro. 1999.

LIMA, T.C.S.; MIOTO, R.C.T. Procedimentos **metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Revista Katal, Florianópolis, V. 10, n. esp. P. 37-45, 2007.

GAMBOA, S.A.S. **Pesquisa qualitativa: superando tecnicismos e falsos dualismos**. Revista Contrapontos, Itajaí, V. 3, n. 3. P. 393-405, 2003.

SPATAFORA, Marcelo. **APENAS DINHEIRO NÃO SEGURA FUNCIONÁRIO: SAIBA COMO RETE-LOS**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/apenas-dinheiro-nao-segura-funcionarios-saiba-como-rete-los>

Aguiar Andréia. **CAPITAL INTELECTUAL**. Editora Ser Mais Ltda. São Paulo. 2013. Disponível em <https://books.google.com.br/books?id=0RRQAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>, Acessado em 13 de agosto de 2015