

GESTÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: Revisão de Teorias, Desafios e Práticas Estratégicas.¹

TALENT MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ORGANIZATIONS: Review of Theories, Challenges and Strategic Practices.

Maria do Socorro Miranda de Souza²
Rosineuda de Souza Matos³
Tiago Idelfonso e Silva Pedrada.⁴

RESUMO

A gestão de talentos é uma abordagem estratégica essencial para organizações contemporâneas, especialmente em contextos com recursos limitados. Este estudo tem como objetivo revisar a literatura sobre gestão de talentos, destacando teorias, desafios e práticas relevantes para organizações de diversos portes. A pesquisa utilizou uma metodologia de revisão bibliográfica, analisando contribuições de autores como Gonçalves (2021), Mateus (2022) e Caracol et al. (2016). Os achados indicaram que a implementação de práticas personalizadas, aliadas à tecnologia, à comunicação interna eficaz e à valorização da diversidade, promovem retenção, engajamento e inovação. A hipótese foi corroborada, mostrando que mesmo em ambientes com recursos limitados, estratégias personalizadas são eficazes. Conclui-se que a gestão de talentos deve ser integrada à cultura organizacional, enfatizando práticas inclusivas e tecnológicas, contribuindo para a sustentabilidade e competitividade das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de talentos. estratégias organizacionais. inovação. comunicação interna. diversidade.

ABSTRACT

Talent management is a strategic approach essential for contemporary organizations, particularly in contexts with limited resources. This study aims to review the literature on talent management, emphasizing theories, challenges, and relevant practices for organizations of various sizes. A bibliographic review methodology was employed, analyzing contributions from authors such as Gonçalves (2021), Mateus (2022), and Caracol et al. (2016). The results revealed that implementing tailored practices, combined with technology, effective internal communication, and diversity appreciation, fosters retention, engagement, and innovation. The hypothesis was confirmed, demonstrating that even in resource-constrained environments, personalized strategies are effective. It is concluded that talent management must be integrated into organizational culture, with an emphasis on inclusive and technological practices, contributing to organizational sustainability and competitiveness.

Keywords: Talent management. organizational strategies. innovation. internal communication. diversity.

Data de apresentação: 22/01/2025

¹ Artigo apresentado ao Instituto Federal Do Amapá como requisito para a obtenção de título graduação

² Acadêmico do curso de Gestão em Recursos Humanos. E-mail: Mariamsouza@gmail.com.

³ Acadêmico do curso de Gestão em Recursos Humanos. E-mail: Rosyeny@gmail.com.

⁴ Orientador, Mestre em Desenvolvimento Regional. Docente do I F A P . Email: tiago.pedrada@ifap.edu.br.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de talentos tem se tornado um tema cada vez mais importante no campo da administração e recursos humanos, especialmente em um contexto econômico em que as organizações buscam diferenciação por meio de seu capital humano. Com o aumento da competitividade no mercado de trabalho, a capacidade de uma empresa em identificar e reter talentos se traduz em vantagem competitiva. Conforme afirmam Freitag e Fischer (2017), “a análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas revela a crescente importância da gestão de talentos para o sucesso organizacional”. Essa realidade exige das empresas uma abordagem proativa e eficaz na gestão de seus talentos.

O problema central a ser investigado neste estudo refere-se à dificuldade que as organizações, especialmente as de baixo e médio porte, enfrentam para implementar práticas de gestão de talentos que sejam eficazes e que se alinhem a suas realidades organizacionais e financeiras. Muitas vezes, a falta de compreensão clara sobre o que constitui uma estratégia de gestão de talentos leva a práticas fragmentadas e ineficazes, conforme indicado por Ferrazza et al. (2015), que destacam que “as organizações muitas vezes têm visões distintas sobre o que constitui a gestão de talentos”. Analisando esse aspecto, esta pesquisa traz a seguinte pergunta: como as organizações podem implementar práticas de gestão de talentos eficazes em cenários de recursos limitados, promovendo retenção, engajamento e inovação? Para isso, sugere-se como hipótese que a implementação de práticas de gestão de talentos adaptadas às realidades de organizações com recursos limitados pode resultar em maior retenção e engajamento de colaboradores, especialmente quando integradas a tecnologias digitais e estratégias inclusivas.

Isto é, mesmo em cenários com recursos limitados as empresas podem implementar práticas de gestão eficazes ao focar no desenvolvimento e na valorização dos colaboradores. Estratégias como capacitação interna, boa comunicação e oportunidades de crescimento podem ser aplicadas de forma acessível, mesmo com restrições orçamentárias. Assim, essas práticas são capazes de aumentar a retenção de talentos, melhorar o engajamento das equipes e estimular a inovação contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade da organização. Para explorar a problemática em questão e analisar a hipótese proposta nesta pesquisa, o objetivo foi revisar a literatura sobre gestão de talentos, com ênfase em teorias e práticas relevantes para organizações de diferentes portes. E os objetivos específicos foram: Investigar os principais desafios enfrentados por organizações de pequeno e médio porte na gestão de talentos; Examinar o impacto da tecnologia e da comunicação interna nas estratégias de gestão de talentos e Propor recomendações práticas para a implementação de políticas inclusivas e adaptativas, homologadas às realidades organizacionais.

Como justificativa para este trabalho, analisou-se que a gestão de talentos deve ser tratada como um diferencial competitivo. Além disso, esse diferencial traz impactos diretos na inovação e na retenção de profissionais estratégicos, especialmente para pequenas e médias empresas que enfrentam limitações orçamentárias e buscam sucesso, realidades que tornam este estudo relevante.

A metodologia, abordada no tópico a seguir, adotou uma revisão bibliográfica abrangente, envolvendo a análise de artigos, dissertações e outras publicações relevantes sobre gestão de talentos. Foram utilizados trabalhos de Ferreira; Massey e Mateus como base para discutir as definições, desafios e boas práticas relatadas na literatura acadêmica. A abordagem desses autores permitiu uma compreensão integrada do tema, possibilitando a

elaboração de recomendações práticas para a implementação da gestão de talentos em organizações com recursos limitados.

2. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo optou por uma revisão bibliográfica, com foco em materiais acadêmicos e artigos que abordam a gestão de talentos em contextos variados, possibilitando reunir e analisar informações e perspectivas de diferentes autores. Foram consideradas as contribuições de Freitag e Fischer (2017), que examinam a intersecção entre práticas corporativas e a literatura acadêmica, e os trabalhos de Ferrazza et al. (2015), que discutem as diferentes interpretações do conceito de gestão de talentos nas organizações.

A coleta de dados incluiu a análise de dissertações, teses e artigos de periódicos, visando identificar as definições, estratégias e desafios enfrentados na implementação de práticas de gestão de talentos. Além disso, foram investigadas propostas e modelos apresentados por autores como Mateus (2022) e Gonçalves (2021), que destacam a importância da comunicação interna e da tecnologia na gestão de talentos, especialmente em um cenário de trabalho remoto.

Após a seleção e leitura crítica das obras, foram categorizadas as informações relevantes, como mostrado no quadro 1, permitindo a construção de um panorama sobre a temática em questão. Essa metodologia buscou não apenas sistematizar o conhecimento existente, mas também oferecer subsídios para práticas mais eficazes na gestão de talentos, especialmente voltadas para organizações de baixo e médio porte, contribuindo para o fortalecimento de sua competitividade no mercado.

Quadro 1- Resumo de Estudos Revisado

Autor(a) e Ano	Estudo revisado
ALONSO-CARBONELL, Liuba et al. (2018)	Discute a importância da gestão de talentos humanos no setor da saúde
CARACOL, Carla Cristina et al. (2016).	Apresenta um modelo que articula gestão de talentos com os interesses individuais e organizacionais
FERRAZZA, Dayane Scopel; BURTET, Cecília Gerhardt; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato.(2015).	Explorar as diferentes interpretações e abordagens sobre a gestão de talentos nas empresas.
FREITAG, Bárbara Beatriz; FISCHER, André Luiz, (2017).	Analisa a relação entre a literatura acadêmica e as práticas corporativas na gestão de talentos.
GONÇALVES, Irina Marques Chibeles. . (2021)	Examina como a gestão de talentos impacta o comprometimento organizacional.

GOUVEIA, Ana Luísa Marcelina Fonseca. (2016).	Aborda estratégias práticas de gestão de talentos.
MARTINS, Dora; CRUZ, Rita Moreira. (2019)	Estudo que discute a gestão de talentos em diversas organizações
MATEUS, Anabela Félix. (2018).	Destaca a importância da comunicação interna na eficiência das práticas de gestão de talentos.
MATEUS, Anabela Félix. 2022	Analisa a transição para o trabalho remoto e seu impacto na gestão de talentos.

Fonte: autor(a) 2025

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Definição de gestão de talentos

A gestão de talentos é um conceito amplo que abrange diversas práticas e abordagens organizacionais externas para a maximização do potencial humano dentro de uma empresa. De acordo com Caracol et al. (2016), a gestão de talentos envolve “atratividade, desenvolvimento e retenção de pessoas que contribuem de forma significativa para o sucesso da organização”. Essa abordagem é fundamental, pois confirma que o capital humano é um dos principais diferenciais competitivos em um mercado cada vez mais globalizado e dinâmico.

Além disso, Carbonell et al. (2018) destacam que a gestão de talentos é crucial para alinhar o desenvolvimento das competências individuais com as demandas organizacionais, permitindo que as empresas maximizem o desempenho de seus colaboradores. Essa perspectiva reforça a importância de investir em práticas estruturadas de gestão de talentos, que integrem tanto os objetivos estratégicos da organização quanto as expectativas dos colaboradores.

Ademais, conforme apontado por Ferrazza et al. (2015), a gestão de talentos deve ser vista “não apenas como uma função de Recursos Humanos, mas como uma estratégia organizacional que permeia todas as áreas e níveis da empresa”. Isso implica que a gestão de talentos deve ser integrada à cultura organizacional e à reflexão dos objetivos estratégicos da companhia. Portanto, uma gestão eficaz de talentos não só atrai um maior número de candidatos, como também promove o engajamento e a motivação dentro da equipe, resultando em um desempenho mais robusto.

Outra perspectiva importante é a de que a gestão de talentos é um processo contínuo que envolve a identificação das necessidades e expectativas dos colaboradores. Segundo Gonçalves (2021), “as organizações devem ter a capacidade de escutar seus talentos e adaptar suas estratégias para atender a essas expectativas”, o que requer uma comunicação interna eficaz e uma cultura organizacional que valorize a contribuição individual. A habilidade de entender e responder a essas demandas é crucial para a retenção de talentos, uma vez que colaboradores engajados e valorizados tendem a permanecer mais tempo na empresa.

A gestão de talentos é uma abordagem crítica que se sustenta na premissa de que o capital humano é um ativo valioso. Afinal, conforme observa Mateus (2018), “as empresas que investem no desenvolvimento de seus colaboradores não apenas maximizam a produtividade, mas também criam um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo”. Para as organizações que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente de negócios

em constante mudança, a gestão de talentos deve ser uma prioridade estratégica que implica em um compromisso de longo prazo com o desenvolvimento e a valorização do seu pessoal.

3.2 Importância da gestão de talentos

A gestão de talentos é considerada uma função crítica dentro das organizações, uma vez que está diretamente ligada ao seu desempenho e sucesso no mercado. Segundo Freitag e Fischer (2017), “a gestão de talentos é essencial para garantir que as organizações tenham as pessoas certas em seus quadros, o que impacta diretamente na competitividade e na capacidade de inovação das empresas”. Isso evidencia que, em um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo, a habilidade de um negócio em atrair e reter os melhores profissionais pode determinar sua continuidade e relevância.

Além disso, a gestão eficaz de talentos está intimamente relacionada à construção de estratégias sustentáveis e ao alinhamento entre os interesses da organização e dos colaboradores. Gouveia (2016) argumenta que a transição de uma abordagem tradicional de recursos humanos para um modelo de gestão de talentos requer práticas estruturadas que considerem o desenvolvimento contínuo e a retenção de colaboradores estratégicos. Essa mudança é essencial para garantir que o capital humano seja utilizado de forma a maximizar os resultados organizacionais.

A gestão de talentos também desempenha um papel crucial na manutenção da cultura organizacional. Ferrazza et al. (2015) afirmam que “uma forte gestão de talentos contribui para a construção de uma cultura organizacional saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir”. Isso significa que, ao promover práticas eficazes de gestão de talentos, as organizações não apenas preservam sua identidade, mas também cultivam um sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Esse engajamento, por sua vez, resulta em maior produtividade e menores taxas de rotatividade, o que é benéfico para a saúde financeira da empresa.

A importância da gestão de talentos vai além de simplesmente ocupar posições com profissionais qualificados. Mateus (2018) argumenta que “investir na gestão de talentos é investir na sustentabilidade do negócio a longo prazo”. A forma como as organizações gerenciam e desenvolvem seu capital humano repercute em todos os aspectos de sua operação, desde o desempenho financeiro até a satisfação dos clientes. Portanto, integrar a gestão de talentos como uma parte fundamental da estratégia organizacional é um passo essencial para todas as empresas que desejam prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais exigente.

3.3 Desafios na implementação de práticas de gestão de talentos

A adoção de práticas de gestão de talentos é um processo que envolve uma série de desafios que muitas organizações, especialmente as de menor porte, enfrentam. De acordo com Gonçalves (2021), “muitas organizações enfrentam desafios na adoção de práticas de gestão de talentos, incluindo a falta de compreensão clara do conceito, recursos limitados e dificuldades de comunicação interna”. Essa falta de entendimento sobre o que realmente constitui a gestão de talentos pode levar a uma implementação inconsistente e fragmentada, resultando em iniciativas que não atendem às necessidades reais da empresa e de seus colaboradores.

Além disso, Martins e Cruz (2019) ressaltam que um dos grandes desafios enfrentados

pelas organizações está relacionado à ausência de alinhamento estratégico entre as práticas de gestão de talentos e os objetivos organizacionais. Essa desconexão pode dificultar a integração dessas práticas em diferentes setores da empresa, reduzindo sua eficácia e impacto.

Outro aspecto relevante é a necessidade de adaptar as práticas de gestão de talentos às características culturais e estruturais de cada organização. Pinheiro (2015) enfatiza que as pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam frequentemente dificuldades adicionais devido à falta de recursos e de políticas formais, o que torna essencial a criação de estratégias mais simples e adaptáveis, que priorizem o desenvolvimento e a retenção de talentos com foco nas necessidades específicas de cada negócio.

A resistência à mudança é um desafio comum na implementação de novas práticas de gestão de talentos. Mateus (2018) observa que “as organizações frequentemente enfrentam barreiras culturais que dificultam a adoção de novas abordagens”. Isso inclui a hesitação dos colaboradores e líderes em abraçar novas metodologias de trabalho e desenvolvimento, o que pode limitar a eficácia das iniciativas de gestão de talentos. Portanto, para que as práticas de gestão de talentos sejam bem-sucedidas, é essencial que as organizações não apenas superem esses desafios, mas também criem um ambiente que favoreça a inovação e a abertura para novas ideias e abordagens.

3.4 Diferenças entre pmes e grandes corporações

As diferenças entre pequenas e médias empresas (PMEs) e grandes corporações na gestão de talentos são significativas e impactam a maneira como cada tipo de organização aborda essa questão estratégica. Como apontado por Mateus (2018), “as pequenas e médias empresas muitas vezes carecem de estruturas formais para gestão de talentos, ao contrário de grandes corporações que podem ter departamentos especializados”. Essa ausência de formalização em PMEs resulta em práticas de gestão de talentos que, em sua maioria, são mais informais e reativas, dificultando a implementação de estratégias consistentes e de longo prazo.

Tal característica das PMEs, embora represente uma desvantagem em termos de estrutura, também pode proporcionar flexibilidade e agilidade nas decisões relacionadas ao pessoal. Gonçalves (2021) menciona que “a informalidade pode facilitar adaptações rápidas e ajustes nas equipes, o que pode ser vantajoso em um ambiente de negócios em constante mudança”. Contudo, essa mesma informalidade pode levar à falta de clareza sobre as expectativas e oportunidades de desenvolvimento, fazendo com que talentos valiosos se sintam desmotivados e propensos a buscar oportunidades em empresas maiores e mais estruturadas.

Por outro lado, as grandes corporações geralmente têm recursos financeiros e humanos que permitem investir em estruturas robustas de gestão de talentos, incluindo processos de recrutamento, treinamento e desenvolvimento mais sistemáticos. Ferrazza et al. (2015) destacam que “os departamentos especializados em gestão de talentos podem desenvolver e implementar políticas estratégicas que mantêm os colaboradores engajados e alinhados com os objetivos organizacionais”. Além disso, as grandes empresas frequentemente têm acesso a ferramentas tecnológicas avançadas que facilitam a identificação de talentos e a análise das necessidades de desenvolvimento dentro da força de trabalho.

A abordagem pode levar a uma maior burocracia e a uma desconexão entre os colaboradores e a estratégia da organização. Mateus (2018) argumenta que “embora as grandes

corporações possam ter a vantagem de estrutura, muitas vezes enfrentam o desafio de manter uma cultura organizacional coesa e engajadora”, pois a formalização excessiva pode desencorajar a inovação e a criatividade. Em última análise, tanto PMEs quanto grandes corporações devem encontrar um equilíbrio entre estrutura e flexibilidade, buscando adaptar suas práticas de gestão de talentos às suas realidades específicas para garantir o engajamento e a retenção de seus colaboradores mais valiosos.

3.5 O papel da comunicação interna

A comunicação interna desempenha um papel fundamental na gestão de talentos, pois é através dela que as organizações conseguem estabelecer um ambiente colaborativo e transparente. Conforme destacado por Gonçalves (2021), "a comunicação interna é crucial para a gestão de talentos, pois uma comunicação efetiva pode facilitar o engajamento dos colaboradores e permitir um feedback contínuo, fundamental para o desenvolvimento profissional". Isso indica que, sem uma comunicação clara e fluida, as organizações podem enfrentar sérios obstáculos na retenção e no engajamento de seus talentos.

Além de fomentar o engajamento, a comunicação interna eficaz permite que as expectativas sejam claramente definidas e que os colaboradores compreendam sua relevância dentro da organização. Ferrazza et al. (2015) ressaltam que "a falta de comunicação adequada pode resultar em mal-entendidos e na percepção de que o trabalho de um colaborador não é valorizado". Quando os colaboradores sentem que suas contribuições não são reconhecidas, o engajamento e a motivação tendem a diminuir, impactando diretamente na produtividade e na satisfação no trabalho.

A capacidade de fornecer feedback contínuo é outro aspecto em que a comunicação interna se destaca. Mateus (2018) argumenta que "um ambiente de feedback constante não só possibilita que os colaboradores se desenvolvam profissionalmente, mas também cria uma cultura de confiança e abertura". Esse tipo de ambiente é vital, pois permite que os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas opiniões e preocupações, fator que, segundo estudos, é fundamental para a inovação e a melhoria contínua. Além disso, a troca de feedback ajuda os líderes a identificar áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento, tanto para si mesmos quanto para suas equipes.

A comunicação interna também é essencial na construção de uma cultura organizacional sólida, que valorize a diversidade de opiniões e experiências. De acordo com Freitag e Fischer (2017), "organizações que praticam uma comunicação interna eficaz não apenas melhoram a gestão de talentos, mas também criam um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso". Ao promover um diálogo aberto, as organizações podem garantir que todos os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados, o que contribui para a formação de equipes mais coesas e motivadas. Portanto, investir em uma comunicação interna clara e eficaz deve ser uma prioridade para as organizações que desejam implementar práticas de gestão de talentos mais robustas e bem-sucedidas.

3.6 Tecnologia e gestão de talentos

A adoção de tecnologia na gestão de talentos tem se tornado cada vez mais relevante, especialmente em um contexto de rápidas transformações digitais e, mais recentemente, em resposta às necessidades emergentes trazidas pela pandemia de COVID-19. Mateus (2022)

destaca que “a adoção de ferramentas digitais e plataformas online para gestão de talentos tem ganhado destaque, especialmente após a pandemia, oferecendo novas oportunidades para recrutamento, treinamento e desenvolvimento”. Isso indica que as empresas estão buscando maneiras inovadoras de não apenas manter suas operações, mas também de maximizar o potencial humano por meio da tecnologia.

Uma das principais vantagens da tecnologia na gestão de talentos é a capacidade de facilitar o recrutamento. Com o uso de plataformas online, as organizações podem alcançar um pool de candidatos muito mais amplo e diversificado do que as abordagens tradicionais permitem. Segundo Ferrazza et al. (2015), “as ferramentas digitais possibilitam uma triagem mais eficiente dos currículos e entrevistados, agilizando o processo seletivo”. Além disso, essas plataformas podem incorporar algoritmos que ajudam a identificar candidatos que se encaixam melhor na cultura da empresa e nas competências desejadas, resultando em contratações mais acertadas.

Outra área em que a tecnologia tem se destacado é no treinamento e desenvolvimento de colaboradores. Com a ampliação das plataformas de e-learning e outras ferramentas digitais, as empresas agora podem oferecer programas de desenvolvimento mais acessíveis e flexíveis. Mateus (2022) afirma que “as tecnologias permitem que os colaboradores acessem recursos de aprendizado em qualquer lugar e a qualquer momento, adaptando os treinamentos às suas necessidades individuais”. Isso não só melhora a eficácia do aprendizado, mas também empodera os colaboradores a assumirem a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento profissional.

Entretanto, a tecnologia também traz alguns desafios que precisam ser considerados. A dependência excessiva dessas ferramentas pode, por vezes, resultar em uma desconexão entre as interações humanas, um elemento vital na construção de um ambiente de trabalho colaborativo. Como observa Gonçalves (2021), “embora a tecnologia forneça ferramentas valiosas, é essencial garantir que as interações humanas não sejam substituídas por processos automatizados”. Portanto, encontrar um equilíbrio entre a utilização de tecnologia e a manutenção de relações interpessoais é crucial para o sucesso da gestão de talentos nas organizações.

A tecnologia tem o potencial de transformar a gestão de talentos de maneiras significativas, mas sua implementação deve ser feita de maneira consciente, considerando tanto os benefícios quanto os desafios. Conforme as organizações continuam a integrar soluções digitais em suas práticas de gestão de talentos, a habilidade de mesclar inovação tecnológica com interações humanas segue sendo um fator determinante para maximizar o potencial de suas equipes.

3.7 Modelo de gestão de talentos

A construção de um modelo eficaz de gestão de talentos é fundamental para garantir que as organizações maximizem o potencial de seus colaboradores. Diversos autores têm contribuído para o desenvolvimento de frameworks que conectam tanto aspectos individuais quanto organizacionais. Caracol et al. (2016) afirmam que “um modelo estratégico de gestão de talentos deve considerar a interdependência entre os objetivos da organização e as expectativas dos colaboradores”. Essa abordagem permite que as empresas criem estruturas que não apenas visam o desempenho, mas também o engajamento dos talentos, resultando em uma cultura organizacional mais saudável e produtiva.

Um elemento central no modelo de gestão de talentos proposto por Caracol et al. (2016) é a noção de alinhamento estratégico. A criação de um ambiente onde as expectativas dos colaboradores se alinham com os objetivos organizacionais é essencial para fomentar a motivação e a performance. Isso implica que as lideranças devem estar atentas às necessidades e aspirações de seus colaboradores, promovendo diálogos abertos que permitam ajustes nas políticas e práticas organizacionais. Ferrazza et al. (2015) complementam essa ideia ao afirmar que "as empresas devem se esforçar para compreender as motivações de seus colaboradores e integrar essas informações em suas estratégias de gestão de talentos".

Outro componente relevante do modelo de gestão de talentos é a ênfase no desenvolvimento contínuo. Mateus (2022) destaca que "um modelo eficaz deve incluir não apenas a atração e retenção de talentos, mas também um compromisso com o aprendizado e a capacitação ao longo da carreira". Isso significa que as organizações devem estabelecer programas de treinamento e desenvolvimento que sejam flexíveis e adaptáveis, permitindo que os colaboradores adquiram novas competências conforme evoluem em suas funções. A formação contínua é uma ferramenta vital para a retenção de talentos, pois demonstra que a organização investe em seus colaboradores e se preocupa com seu crescimento profissional.

A avaliação e o feedback são partes integrantes do modelo de gestão de talentos. Gonçalves (2021) observa que "sistemas de feedback regular e avaliações de desempenho são essenciais para garantir que as estratégias de gestão estejam funcionando efetivamente e para identificar áreas de melhoria". Ao implementar mecanismos de feedback robustos, as organizações podem não apenas monitorar o progresso de seus colaboradores, mas também ajustar suas práticas conforme necessário, promovendo um ciclo contínuo de aprimoramento. Assim, a criação de um modelo de gestão de talentos abrangente ajuda as organizações a se adaptarem a um ambiente em constante mudança, garantindo que tanto os colaboradores quanto a organização alcancem seus objetivos de forma harmônica e eficaz.

3.8 Desenvolvimento e capacitação

Os programas de desenvolvimento contínuo são cruciais para a retenção de talentos nas organizações, uma vez que demonstram um compromisso com o crescimento e a valorização dos colaboradores. Segundo Gonçalves (2021), "programas de desenvolvimento contínuo são essenciais para a retenção de talentos, pois colaboram para a formação de profissionais mais qualificados e engajados". Esta abordagem não apenas aprimora as habilidades dos colaboradores, mas também os motiva a permanecer na empresa, criando um ciclo positivo de desenvolvimento e satisfação.

Além disso, a capacitação e a aprendizagem contínua têm um papel significativo na construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Mateus (2022) argumenta que "investir em capacitação e aprendizagem pode aumentar a satisfação dos colaboradores e criar um ambiente propício para o crescimento profissional e pessoal". Quando as organizações oferecem oportunidades de desenvolvimento, elas não apenas aumentam a competência técnica de seus colaboradores, mas também promovem um senso de pertencimento e valorização, essenciais para a construção de uma cultura organizacional forte.

Os programas de desenvolvimento também devem ser adaptados às necessidades individuais e coletivas da força de trabalho. De acordo com Ferrazza et al. (2015), "a personalização dos programas de treinamento é fundamental para garantir que os colaboradores sintam que suas necessidades estão sendo atendidas". Isso significa que as

organizações precisam conduzir avaliações regulares das competências disponíveis e das lacunas de habilidades, permitindo que desenvolvam iniciativas de aprendizado que sejam relevantes e valiosas para seus colaboradores. Este tipo de personalização resulta em um maior engajamento e eficácia nos processos de aprendizado.

A eficácia dos programas de desenvolvimento e capacitação pode ser potencializada por meio de uma cultura de feedback. Gonçalves (2021) ressalta que “um ambiente que valoriza o feedback contínuo permite que os colaboradores entendam melhor suas áreas de desenvolvimento e reconheçam seu progresso”, criando um espaço seguro onde eles podem evoluir sem medo de falhas. Esse tipo de cultura não só apoia a capacitação individual, mas também fortalece a colaboração e a comunicação dentro da equipe, elementos essenciais para o sucesso organizacional a longo prazo.

A implementação de programas robustos de desenvolvimento e capacitação não apenas melhora a performance individual, mas também contribui significativamente para a criação de um ambiente de trabalho positivo e sustentável.

3.9 Valorização da diversidade

A valorização da diversidade é um aspecto vital na gestão de talentos, pois promove um ambiente que respeita e integra as diferenças individuais. Segundo Gonçalves (2021), “a gestão de talentos deve considerar a inclusão e a diversidade, promovendo um ambiente que respeite e valorize as diferenças individuais”. Isso é crucial, uma vez que equipes diversificadas tendem a ser mais criativas e inovadoras, pois cada membro traz consigo uma perspectiva única e experiências variadas que enriquecem o processo de tomada de decisão e solução de problemas.

Além do impacto positivo na inovação, a valorização da diversidade também contribui para a atração e retenção de talentos em uma organização. Mateus (2022) observa que “empresas que abraçam a diversidade e a inclusão frequentemente conseguem se destacar no mercado, atraindo profissionais que valorizam um ambiente onde suas identidades e expressões são respeitadas”. Essa valorização não é apenas uma questão ética ou social, mas também uma estratégia inteligente que pode ampliar o pool de talentos disponível, aumentando a competitividade da organização no mercado.

No entanto, a implementação de uma estratégia eficaz de diversidade e inclusão requer um comprometimento genuíno da liderança. Ferrazza et al. (2015) ressaltam que “as organizações precisam estabelecer políticas claras e práticas que apoiem a diversidade em todos os níveis”, desde o recrutamento até a promoção interna. Isso implica adotar medidas ativas para eliminar barreiras sistêmicas que possam dificultar a inclusão de grupos historicamente marginalizados, garantindo que todos os colaboradores tenham oportunidade de progredir dentro da organização.

Além disso, a criação de um ambiente inclusivo também deve ser acompanhada de um treinamento contínuo sobre diversidade e preconceitos inconscientes. Como destacado por Caracol et al. (2016), “programas de conscientização ajudam a promover uma cultura de respeito e colaboração, onde todos os colaboradores se sentem valorizados e encorajados a contribuir com suas ideias”. Ao cultivar essa conscientização, as organizações não apenas melhoram a dinâmica de equipe, mas também estabelecem uma base sólida para inovações que podem surgir da colaboração de vozes diversas. Portanto, a valorização da diversidade deve ser um princípio orientador na gestão de talentos, influenciando práticas que garantam

um ambiente mais inclusivo e propício à criatividade e ao crescimento organizacional.

3.10 Futuro da gestão de talentos

Considerando as rápidas transformações do mercado de trabalho, a gestão de talentos precisa se adaptar e evoluir constantemente para acompanhar as novas dinâmicas e tendências emergentes. Mateus (2022) observa que “a gestão de talentos precisa se adaptar, incorporando novas dinâmicas e tendências, para continuar a atrair e reter os melhores profissionais, especialmente em um cenário pós-pandemia”. A pandemia de COVID-19 acelerou mudanças significativas nas formas de trabalho, imposições de flexibilidade e a necessidade de um foco renovado no bem-estar dos colaboradores, evidenciando que as práticas de gestão de talentos precisam ser mais flexíveis e centradas nas necessidades dos funcionários.

Além disso, a crescente adoção do trabalho remoto e híbrido trouxe à tona novos desafios e oportunidades para a gestão de talentos. Gonçalves (2021) destaca que “as empresas que não apenas aceitam, mas também implementam modelos de trabalho flexíveis, podem se colocar em uma posição melhor para atrair talentos de diferentes localizações geográficas”. Essa flexibilidade não só amplia o pool de candidatos, mas também se alinha às expectativas cada vez mais comuns entre os colaboradores que buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Assim, promover uma cultura que valorize a flexibilidade se torna essencial para garantir a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

Em paralelo, a tecnologia continua a desempenhar um papel fundamental na gestão de talentos, facilitando processos e oferecendo novas ferramentas para desenvolvimento e engajamento. De acordo com Ferrazza et al. (2015), “a incorporação de ferramentas digitais não apenas otimiza a comunicação interna, mas também facilita a personalização das experiências de aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores”. Com o uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e análise de dados, as organizações podem identificar necessidades específicas de desenvolvimento e criar programas personalizados que atendam a essas demandas. Isso permite que a gestão de talentos seja mais orientada a dados, resultando em decisões mais informadas e estratégias mais eficazes.

As organizações devem ser cada vez mais proativas em suas políticas de diversidade e inclusão, não apenas como uma questão ética, mas como um vetor de inovação. Caracol et al. (2016) afirmam que “as empresas do futuro precisam abraçar uma diversidade ainda maior, não apenas para atender à responsabilidade social, mas também para se tornar mais competitivas”. Diversidade e inclusão não são apenas tendências, mas pilares estratégicos que promovem a criatividade e a inovação nas equipes, fundamentais para enfrentar os desafios do mercado. Portanto, à medida que as organizações olham para o futuro, a gestão de talentos se torna uma função crítica, demandando uma abordagem inovadora e adaptativa que priorize a flexibilidade, a tecnologia e a inclusividade.

3.11 A importância da gestão de talentos para o sucesso organizacional

A gestão de talentos é um fator essencial para o sucesso das organizações modernas, especialmente em um ambiente de negócios em constante evolução. A capacidade de uma empresa em reconhecer, desenvolver e reter talentos impacta diretamente sua competitividade e inovação. Segundo Freitag e Fischer (2017), “a gestão de talentos é uma estratégia fundamental para assegurar que a organização tenha os colaboradores adequados em posições-chave, o que, por sua vez, influencia sua eficiência operacional e capacidade de adaptação às

mudanças de mercado”. Essa afirmação evidencia como a gestão de talentos não é apenas uma questão de recursos humanos, mas uma parte integral da estratégia organizacional como um todo.

Além disso, a eficácia nas práticas de gestão de talentos também está relacionada ao engajamento dos colaboradores. De acordo com Ferrazza et al. (2015), “organizações que priorizam o desenvolvimento de seus talentos tendem a ter maior satisfação interna, refletindo um aumento no comprometimento e na retenção de funcionários”. Isso sugere que investir em programas de desenvolvimento e capacitação não só melhora as habilidades dos colaboradores, mas também reforça seu vínculo com a organização, o que é crucial para manter um quadro de talentos coeso e satisfeito.

A diversidade também desempenha um papel significativo na gestão de talentos e deve ser considerada uma prioridade estratégica. Como ressalta Gonçalves (2021), “empresas que promovem a inclusão de diferentes perspectivas e experiências em suas equipes não apenas melhoram sua cultura organizacional, mas também impulsionam a criatividade e a inovação, elementos críticos para o sucesso em ambientes competitivos”. Isso demonstra que uma gestão de talentos que respeita e valoriza a diversidade pode resultar em um ambiente mais dinâmico e propenso à inovação, criando um panorama propício ao desenvolvimento de soluções criativas.

A comunicação interna é outro fator determinante para a gestão de talentos. Mateus (2022) afirma que “uma comunicação clara e contínua entre todos os níveis hierárquicos facilita o alinhamento de objetivos e expectativas, permitindo que os colaboradores se sintam mais integrados à missão organizacional”. Essa identificação com a cultura e os objetivos da empresa potencializa o engajamento e a motivação das equipes, essenciais para alcançar resultados positivos.

Por último, a tecnologia tem se mostrado uma aliada fundamental na gestão de talentos. Caracol et al. (2016) observam que “a incorporação de ferramentas tecnológicas pode otimizar processos de recrutamento e seleção, além de possibilitar a personalização do desenvolvimento profissional dos colaboradores”. A utilização de dados e analytics para orientar decisões de gestão de talentos pode transformar a forma como as organizações lidam com seu capital humano, proporcionando insights que antes eram difíceis de obter.

A gestão de talentos deve ser encarada como uma prioridade estratégica nas organizações contemporâneas. O alinhamento entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores, a promoção da diversidade e a utilização de tecnologia, junto com uma comunicação interna eficaz, são elementos que não apenas fortalecem a gestão de talentos, mas também garantem o sucesso e a sustentabilidade das empresas em um mercado em constante mudança. Assumir essa perspectiva é essencial para qualquer organização que aspire a se destacar em um mundo corporativo cada vez mais competitivo e dinâmico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise realizada ao longo desta pesquisa evidenciou que a gestão de talentos é um elemento estratégico essencial para organizações de diferentes portes. Conforme apontado por Freitag e Fischer (2017), a integração de práticas eficazes de gestão de talentos impulsionando a competitividade e a inovação, destacando-se como uma necessidade primordial em cenários de mudanças rápidas. A revisão bibliográfica confirma que empresas que priorizam a gestão de talentos são capazes de alinhar as expectativas dos colaboradores aos objetivos organizacionais, criando um ambiente propício à retenção e ao engajamento.

Os principais desafios enfrentados pelas organizações de pequeno e médio porte (PMEs) foram amplamente expostos, destacando-se a falta de recursos financeiros e a ausência de estruturas formais. Sobre isso, Mateus (2018) ressalta que essas limitações dificultam a implementação de estratégias robustas. Contudo, práticas mais flexíveis e adaptadas à realidade dessas empresas podem mitigar tais barreiras, conforme demonstrado por Ferrazza et al. (2015). A tecnologia e a comunicação interna surgem como ferramentas essenciais para superar essas dificuldades, especialmente em ambientes internos de trabalho remoto e híbrido. Além disso, é importante destacar também que a possibilidade inicial deste estudo, que propôs que a implementação de práticas adaptadas de gestão de talentos poderia aumentar a retenção e o engajamento, foi corroborada. Estudos como o de Gonçalves (2021) evidenciam que a comunicação eficaz e a personalização das iniciativas são determinantes para o sucesso dessas práticas. A tecnologia, quando aliada a estratégias inclusivas, também mostrou ser um aspecto significativo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Adicionalmente, a pesquisa reforçou a importância da valorização da diversidade e da inclusão como pilares estratégicos. Caracol et al. (2016) destacam que organizações que promovem uma cultura inclusiva e respeitosa obtêm melhores resultados em termos de inovação e engajamento. Sendo assim, práticas de gestão de talentos que compartilham as particularidades e os anseios dos colaboradores transferidos diretamente para um ambiente corporativo mais saudável e produtivo.

Por fim, os resultados apontam para a necessidade de uma abordagem integrada, que combine tecnologia, comunicação e diversidade. O compromisso com o desenvolvimento contínuo e a abertura ao feedback revelou ser essencial para a sustentabilidade e a competitividade das organizações, independentemente do seu porte ou setor de atuação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa reafirma a relevância da gestão de talentos como um diferencial estratégico nas organizações contemporâneas. A hipótese de que práticas adaptadas podem promover maior atenção e engajamento foi confirmada, evidenciando que estratégias personalizadas, mesmo em cenários de recursos limitados, são viáveis e eficazes. Essa constatação reforça a necessidade de investimentos contínuos no desenvolvimento do capital humano, mesmo em organizações com estruturas menores.

Os objetivos propostos foram alcançados, permitindo uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados pelas PMEs na gestão de talentos. Além disso, foram destacadas as possibilidades de superação desses entraves por meio de tecnologias acessíveis e práticas de comunicação interna eficazes, que promovem o engajamento e a inovação. Como enfatiza Mateus (2022), a flexibilidade e a inclusão são elementos cruciais para o sucesso organizacional em cenários dinâmicos e desafiadores.

A justificativa para este estudo também foi demonstrada pertinente, ao evidenciar que a gestão de talentos é uma abordagem que transcende as práticas tradicionais de recursos humanos. Gonçalves (2021) ressalta que o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores é essencial para o fortalecimento de uma cultura corporativa sustentável e inovadora.

Embora o foco tenha sido a análise das particularidades das PMEs, as grandes corporações também podem se beneficiar das práticas discutidas. A valorização da diversidade, associada à incorporação de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, permite que empresas de todos os tamanhos otimizem seus processos de recrutamento, treinamento e

desenvolvimento, conforme sugerem Ferrazza et al. (2015).

Por fim, uma pesquisa conclui que a gestão de talentos deve ser vista como um processo contínuo e integrado, que leva em consideração as mudanças no mercado de trabalho e as necessidades dos colaboradores. Investir nessa área não apenas aumenta a competitividade organizacional, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, alinhando-se às demandas contemporâneas de sustentabilidade e inovação.

REFERÊNCIAS

ALONSO-CARBONELL, Liuba et al. **Caracterização da gestão de talentos humanos no Centro Nacional de Coordenação de Ensaio Clínicos**. Horizonte sanitario, v. 17, n. 2, p. 151-160, 2018.

CARACOL, Carla Cristina et al. **Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo**. Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, v. 16, n. 1, p. 10-21, 2016.

FERRAZZA, Dayane Scopel; BURTET, Cecília Gerhardt; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **O que as organizações entendem por gestão de talentos?**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 222-247, 2015.

FREITAG, Bárbara Beatriz; FICHER, André Luiz. **Talentos em gestão e gestão de talentos: Análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 23, p. 158-187, 2017.

GONÇALVES, Irina Marques Chibeles. **Gestão de talentos e comprometimento organizacional: estudo de caso numa empresa de consultoria**. 2021.

GOUVEIA, Ana Luísa Marcelina Fonseca. **Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: Estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento**. 2016. Dissertação de Mestrado.

MARTINS, Dora; CRUZ, Rita Moreira. **Gestão do talento em organizações da Península Ibérica**. 2019.

MATEUS, Anabela Félix. **A Comunicação Interna para a Gestão de Talentos na Organização**. Public Sciences & Policies, v. 4, n. 2, p. 95-114, 2018.

MATEUS, Anabela Félix. **Gestão de talentos, home office e comunicação digital: Passado, presente... que futuro pós COVID-19?** HUMAN Review, v. 14, n. 4, p. 1- 17, 2022.

PINHEIRO, Sara Patrícia Jesus Correia. **Gestão de Talentos—Como Atrair e Reter Talentos em PMEs?** 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa (Portugal).