



GESTÃO ESTRATÉGICA DE TALENTOS: PROPOSTA DE UM MODELO PARA EMPRESAS INOVADORAS

STRATEGIC MANAGEMENT OF TALENTS: PROPOSAL OF A MODEL FOR INNOVATIVE COMPANIES

Raquel Engelman¹

Cristine Hermann Nodari²

Cristiane Froehlich³

Resumo

Um corpo significativo de literatura estratégica de recursos humanos aponta para o potencial dos recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva sustentável e consequentemente na trajetória da inovação. Neste contexto, onde os indivíduos são fundamentais para a inovação nas organizações e, ao mesmo tempo, há uma ênfase na literatura de Gestão de Talentos, mais adequada a ambientes dinâmicos e competitivos, suscita-se a contribuição da Gestão Estratégica de Talentos em relação às estratégias de inovação das organizações. Assim, a contribuição específica deste ensaio foi desenvolver um modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos em empresas com foco em inovação. Nesta pesquisa, o modelo teórico foi desenvolvido com base no alinhamento das estratégias de inovação de Freeman (1982) e Freeman e Soete (2006), que fornece uma gama de opções de estratégias de inovação adotadas pelas empresas, bem como as funções técnicas ligadas a cada uma delas; da identificação de posições de talentos essenciais desenvolvida por Huselid et al. (2005), Boudreau e Ramstad (2007) e Mellahi e Collings (2009); e dos atributos que tornam

¹ Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Especialização em Marketing Estratégico pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil. Contato: raqueleng@feevale.br

² Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS, Especialização em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas-FGV, Mestrado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul –UCS, Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-PUCRS e pela Universidade de Caxias do Sul – UCS, Pós-Doutorado em Inovação pelo Programa Nacional de Pós-Doutorado da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (PNPD/CAPES), Brasil. Contato: cristine.nodari@gmail.com

³ Bacharel em Pedagogia pela Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS, Especialização em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos – UNISINOS, Mestrado em Administração pela UNISINOS, Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), com doutorado sandwich no Programa de Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa - Portugal, Brasil. Contato: cfroehlich@feevale.br

os recursos humanos estratégicos desenvolvidos por Barney (1991) e Lepak e Snell (1999; 2002). Por fim, são apresentadas as oportunidades de trabalhos futuros.

Palavras-chave: Gestão. Talentos. Inovação

Abstract

A significant context of strategic human resources literature points to the potential of human resources as a source of sustainable competitive advantage and consequently in the innovation trajectory. In this context, where individuals are fundamental to innovation in organizations and, at the same time, there is an emphasis in the Literature of Talent Management, more appropriate to dynamic and competitive environments, the contribution of the Strategic Talent Management in relation to Strategies of organizations. Thus, the specific contribution of this essay was to develop a theoretical model of Strategic Talent Management in companies focused on innovation. In this research, the theoretical model was developed based on the alignment of the innovation strategies of Freeman (1982) and Freeman and Soete (2006), which provides a range of options for innovation strategies adopted by companies, as well as the technical functions related to each one of them; The identification of key talent positions developed by Huselid et al. (2005), Boudreau and Ramstad (2007) and Mellahi and Collings (2009); And the attributes that make strategic human resources developed by Barney (1991) and Lepak and Snell (1999). Finally, opportunities for future work are presented.

Keywords: Management. Talents. Innovation

1 Introdução

Mais do que terra, capital e trabalho – os fatores de produção da economia clássica – o que realmente irá diferenciar uma firma da outra, será sua capacidade de inovar, o que está diretamente relacionado com o talento humano, já que uma parte crítica dos conhecimentos e das habilidades necessárias para a inovação reside e é utilizada por indivíduos que representam um aspecto crítico para a efetividade da ação organizacional (GREENING; TURBAN, 2000; BAREETO *et al.*, 2010). Os indivíduos que têm a capacidade de serem criativos, brilhantes, qualificados, experientes em seus papéis e funções, constituindo a principal fonte de novas ideias e de conhecimento em uma organização (SNELL; DEAN, 1992). É nos indivíduos talentosos que as organizações encontram os maiores repertórios e diversidade de competências (HAYEK, 1945) e também a flexibilidade na aquisição de novas competências (MARCH, 1991). Além disso, são esses funcionários brilhantes e capacitados que são mais propensos a questionar as normas vigentes em uma organizações (TUSHMAN; ANDERSON, 1986).

Nesse cenário, o capital humano das organizações passou a ser representado pela qualidade de seus talentos (BOXALL; PURCELL, 2008). Um corpo significativo de literatura estratégica de RH aponta para o potencial dos recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva sustentável (GREENING; TURBAN, 2000; BECKER; HUSELID, 2006), e argumenta que os recursos e capacidades que sustentam a vantagem competitiva das empresas está diretamente ligado às capacidades dos indivíduos talentosos que compõem o capital humano da empresa (DEMIRKAN; SPOHRER, 2015, MARRAS, 2010, SCHULLER; JACKSON; TARIQUE, 2011, VAIMAN; SCULLION; COLLINGS, 2012, WRIGHT; GARDNER; MOYNIHAN, 2003).

Desde que consultores da McKinsey cunharam a frase “guerra por talentos” em 1997 (AXELROD; HANDELD-JONES; MICHAELS, 2002), o tema da gestão de talentos recebeu um notável grau de interesse acadêmico. Esta ênfase na Gestão de Talentos representa uma mudança da literatura mais tradicional de recursos humanos, para a gestão de talentos especificamente adaptada ao ambiente dinâmico e competitivo de hoje. Além disso, diferentes estudos demonstram que muitas empresas sentem falta de um banco de talentos, que o envolvimento de diretores executivos (CEOs) no processo de gestão de talentos é crescente (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2006, HUNSAKER; ALESSANDRA, 2009) e, que a gestão de talentos é um dos cinco desafios críticos para RH no contexto europeu (BOSTON CONSULTIN GROUP, 2007) sendo a gestão de talentos fundamental para a inovação (DEMIRKAN; SPOHRER, 2015).

Tanto na literatura nacional (ALMEIDA, 2009, BARRETO *et al.*, 2010, FISHER; ALBUQUERQUE, 2005), como internacional (DEMIRKAN; SPOHRER, 2015, GUTHRIDGE; KOMM; LAWSON, 2008, SCHULLER; JACKSON; TARIQUE, 2011, SHRM, 2011, VAIMAN; SCULLION; COLLINGS, 2012), o tema gestão de talentos figura entre as principais tendências na área de recursos humanos. No Brasil, Fischer e Albuquerque (2001, 2005) buscaram identificar tendências em gestão de pessoas que seriam aplicadas nas organizações que atuam no país, onde constataram que a grande tendência para a década é que os profissionais da área deveriam passar a se preocupar mais intensamente com a identificação, captação e retenção de talentos. Em 2011, foi publicada a fase confirmatória dessa pesquisa demonstrando que, de fato, as tendências anunciadas foram foco de atenção da comunidade de RH (FREITAG *et al.*, 2011, 2014), o que já é possível observar nas empresas.

Neste contexto, onde os indivíduos são fundamentais para a inovação nas organizações e, ao mesmo tempo, há uma ênfase na literatura de Gestão de Talentos, mais adequada a ambientes dinâmicos e competitivos, suscita-se como a Gestão Estratégica de Talentos pode contribuir com as estratégias de inovação das empresa? Assim, a contribuição específica deste ensaio é o desenvolvimento de um modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos para empresas com foco em inovação.

Assim, o trabalho propôs-se a auxiliar pesquisas futuras na dimensão de Gestão de Talentos por meio de (1) sustentar a identificação dos conceitos e teorias relacionados à Gestão de Talentos na comunidade científica e (2) fornecer um modelo teórico que possa ajudar os pesquisadores da área de em seus esforços de pesquisa na área. Além disso, auxilia os gestores de empresas inovadoras a compreender como fazer a gestão estratégica de seus talentos.

2 Gestão de Talentos

Para Aston e Morton (2005), mesmo que não exista uma única definição consistente e concisa sobre Gestão de Talentos, o tema é de grande importância. Assim, definir o que é talento e o que é Gestão de Talentos é fundamental para o desenvolvimento da gestão destes nas organizações.

Freitag, Ohtsuki e Ferreira (2012) com base em uma revisão de definições identificaram alguns itens comuns ao termo talentos, como o potencial e a competência. Para os autores o potencial de uma pessoa está relacionado ao nível de complexidade do processo mental que ela utiliza na resolução de problemas. É uma propriedade inata da pessoa e que amadurece ao longo da vida dentro de padrões relativamente previsíveis, relacionada ao nível de complexidade mental utilizada na resolução de problemas, não se alterando devido a fatores como nível de educação ou de experiência profissional (JACQUES; CASON, 1994). Lombardo (2000) complementa que a pessoa de alto potencial busca o autoconhecimento, o conhecimento do outro e o de novas ideias; mostra interesse genuíno em aprender a partir de *feedback* e experiência e altera seus comportamentos como resultado de sua aprendizagem. Já a competência está relacionada ao perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para que determinada pessoa possa ter boa performance em seu cargo. Zarifian (2003) e Le Boterf (2003) exploraram o conceito de competência associado à ideia de desempenho, de entrega de resultado e da agregação de valor em um determinado contexto.

Neste sentido, um indivíduo talentoso tem o potencial e competências que o levam a agregar valor à organização.

Outro conceito muitas vezes associado à estratégia organizacional e à inovação é o capital humano. Enquanto potencial e competência se referem a uma pessoa em particular, o capital humano está relacionado ao conhecimento tácito ou explícito que possuem o grupo de indivíduos. Alguns exemplos são a capacidade de inovação, a capacidade de trabalho em equipe, a flexibilidade, a tolerância para a ambigüidade, a motivação, a satisfação (ROOS *et al.*, 1997). Este capital é de pouco valor econômico, a menos que seja implantado em consonância com a intenção estratégica da organização (BECKER; HUSELID, 2006, BOXALL; PURCELL, 2008).

Neste sentido, Collins e Mellahi (2009) propõem aliar a Gestão de Talentos à gestão estratégica organizacional, ou seja, a Gestão Estratégica de Talentos. Para eles, a Gestão Estratégica de Talentos está relacionada as atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um banco de talentos de alto potencial e de alto desempenho, e o desenvolvimento de um arquitetura diferenciada de recursos humanos para facilitar que essas posições sejam operadas por funcionários competentes e que garantam o seu comprometimento contínuo com a organização. A este respeito, os autores salientam que as posições-chave não são necessariamente limitadas à equipe de gestão do topo da hierarquia, mas também incluem as posições-chave em níveis mais baixos, o que pode variar ao longo do tempo e entre as unidades operacionais.

Ingham (2006) considera importante identificar os talentos da organização, pois estes merecem e exigem um suporte mais intenso do que os demais empregados. De acordo com Berger e Berger (2004) uma gestão proativa de talentos, que proporcione competitividade para a empresa no mercado, só pode ser alcançada a partir da implantação de um Sistema de GT. Estas empresas desenvolvem o sistema visando a identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos; a identificação e desenvolvimento de formas de reconhecimento de alta qualidade para um pequeno número de posições designadas como chave para o sucesso atual e futuro da organização; a classificação e o investimento em cada empregado baseados em sua atual e potencial agregação de valor para a organização.

Lewis e Heckman (2006) identificaram três correntes teóricas principais em torno do conceito de Gestão de Talentos a partir de revisão da literatura, concluindo que ambas são

igualmente insatisfatórias. A primeira corrente define a Gestão de Talentos como um conjunto de práticas típicas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), funções, tais como recrutamento, seleção, desenvolvimento e gestão de carreira e sucessão. Nesta perspectiva, a Gestão de Talentos exige fazer a GRH tem sempre feito, só que de forma mais rápido (via internet ou *outsourcing*) ou em toda a empresa (ao invés de dentro de um departamento ou função). Para os autores esta abordagem não muda fundamentalmente os princípios já existentes em GRH e só serve para relançar a “marca” recursos humanos como algo novo e fresco. A segunda corrente simplesmente repete muito do trabalho feito em sucessão e planejamento da força de trabalho e, portanto, não consegue avançar na teoria ou na prática de RH. Isso não quer dizer que os avanços em técnicas de gestão de sucessão ou de integração não sejam importantes, mas não caracterizam “Gestão de Talentos” sendo, portanto, desnecessária.

Para Lewis e Heckman (2006) a terceira perspectiva foca no talento genericamente, ou seja, sem levar em conta as fronteiras organizacionais ou posições específicas. Dentro desta perspectiva há dois pontos de vista gerais. O primeiro está relacionado ao desenvolvimento do talento inerente a cada pessoa da organização, o que pode ter um caráter bem intencionado, mas não estratégico, pois presume que todos os funcionários são igualmente valiosos para a empresa a partir de uma perspectiva econômica e de desenvolvimento, ou de alocação dos recursos. O segundo diz respeito a talento (que normalmente significa talento potencial e desempenho) como um bem incondicional e um recurso a ser gerenciado, ou seja, a procura, contratação e recompensa de artistas altamente competentes, independentemente da sua função específica ou de necessidades específicas da organização. Os defensores desta abordagem classificam os funcionários pelo nível de desempenho e advogam pela contratação e manutenção somente dos que se localizam no primeiro nível. Para Boudreau e Ramstad (2005) isto ignora a possibilidade de que, para alguns postos de trabalho, um desempenho somente competente pode ser perfeitamente aceitável ou que, conforme Prahalad e Hamel (1990), que uma organização possa querer maximizar as capacidades organizacionais em determinadas competências e não em outras.

Além dessas três correntes, Mellahi e Collings (2009) reconhecem e adicionam um quarto fluxo emergente que enfatiza a identificação de posições-chave, em vez de indivíduos talentosos, que têm o potencial de afetar diferencialmente a vantagem competitiva das empresas (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005, BECKER; HUSELID, 2006). Portanto, como já mencionado acima, os autores definem uma Gestão Estratégica de Talentos. Esta definição

parte da premissa de que o ponto de partida para qualquer sistema de Gestão de Talentos deve ser a identificação sistemática das posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável de uma organização. Isto é consistente com um crescente reconhecimento de que deve haver um maior grau de diferenciação de papéis dentro das organizações, com maior foco em posições estratégicas (BECKER; HUSELID, 2006), que podem proporcionar impacto acima da média (BOUDREAU; RAMSTAD, 2007). Também enfatizam o desenvolvimento de um banco de talentos de alto potencial e de alto desempenho para preencher as posições que contribuem diferentemente para a vantagem competitiva sustentável de uma organização.

Esta visão contrasta com algumas das contribuições anteriores que afirmavam que todas as funções dentro da organização devem ser preenchidas por profissionais de performance superior (SMART, 1999). Também se difere da abordagem defendida pelos consultores da McKinsey (MICHAELS *et al.*, 2001), pois não é nem prático, nem desejável, preencher todas as posições de uma organização com este perfil, pois poderia resultar em um excesso de investimento em posições não-fundamentais na organização.

Para Lewis e Heckman (2006), duas correntes de pesquisa são promissoras na criação de uma abordagem verdadeiramente estratégica para a Gestão de Talentos. Boudreau e Ramstad (2005) criaram um modelo que posiciona a Gestão Estratégica de Talentos como uma ciência voltada à decisão. Já a visão baseada em recursos (RBV) de Barney (1991, 2001) argumenta que a vantagem competitiva sustentável reverte para as empresas que desenvolvem os recursos que são valiosos, raros e difíceis de imitar. Entre estes recursos, podemos posicionar os recursos humanos, ou mais especificamente, os talentos.

3 Modelo de Gestão Estratégica de Talentos em Empresas Inovadoras

Por meio de uma pesquisa documental foi consolidado um recorte teórico com base na análise de publicações científicas, com contribuição de diferentes autores sobre o tema. Segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Uma das primeiras tentativas de relacionar explicitamente estratégia organizacional e gestão de recursos humanos foi feita por Tichy, Fombrun e Devanna (1982). Os autores apresentaram os tipos de estratégias que as organizações podem adotar, as estruturas organizacionais e as práticas de gestão de recursos humanos que oferecia melhor suporte. Em

essência, os autores incentivaram os departamentos de RH a se tornarem mais estratégicos através da compreensão da estratégia de negócios da organização e de sua adequação a elas. Seguindo esta lógica, diversos autores salientam a importância das empresas impulsionarem suas estratégias voltadas à inovação através da gestão de pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, STEWART, 1997, PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004; TIDD; BESSANT; PAVITT; 2008, MUSSAK, 2010, ULRICH *et al.*, 2011).

Entretanto, Mellahi e Collings (2009) argumentam ser importante diferenciar a Gestão Estratégica de Talentos de gestão estratégica de recursos humanos. Neste sentido, afirmam que ambas reconhecem a contribuição de diferentes grupos de funcionários dentro da empresa, mas a gestão de recursos humanos estratégico geralmente se concentra na gestão de todos os funcionários, enquanto que GET incide sobre aqueles que ocupam posições essenciais na organização. Ou seja, torna-se necessário o encontro de alternativas que alinhem as competências individuais com as competências organizacionais. O resultado deste alinhamento apenas é alcançado quando se implementa uma sólida cultura de mudança com flexibilidade e agilidade visando à constante inovação e disposição para que as pessoas estejam preparadas e predispostas a desaprender e aprender constantemente (FREEMAN; SOETE, 2006).

A GET está relacionada as atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um banco de talentos de alto potencial e de alto desempenho, e o desenvolvimento de um arquitetura diferenciada de recursos humanos. Esta definição parte da premissa de que o ponto de partida para qualquer sistema de gestão de talentos deve ser a identificação sistemática das posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável de uma organização (MELLAHI; COLLINGS;, 2010, SCHULLER; JACKSON; TARIQUE, 2011, VAIMAN; SCULLION; COLLINGS, 2012).

Nesse sentido, associando a importância das atividades inovadoras às habilidades e conhecimentos particulares de cada organização, pode-se relacionar as principais características das grandes empresas inovadoras (PAVITT, 1992) que possuem: (1) ações combinadas de recursos e habilidades que orientam a direção de oportunidades tecnológicas das quais as mesmas são capazes de tirar proveito; (2) apresentam formas organizacionais que organizam atividades descentralizadas e centralizadas; (3) possuem processos de aprendizado

que permitem um aumento das suas competências específicas, e; (4) têm métodos de alocação de recursos que conciliam as necessidades de investimentos rentáveis em oportunidades no presente e futuro.

A atividade inovadora constitui-se efetivamente como o capital humano (CHESNAIS, 1986). Ainda, para que exista inovação é importante que a organização tenha domínio das suas competências, que conheça seu potencial, especialmente o potencial dos seus recursos (TIDD *et al.*, 2007) .

Com base nas estratégias de inovação de Freeman (1989) e Freeman e Soete (2006); da identificação de posições de talentos essenciais desenvolvida por Becker e Huselid (2006), Boudreau e Ramstad (2007), Collings e Mellahi (2009), Schuller, Jackson e Tarique (2011), Vaiman, Scullion e Collings (2012); e dos atributos de recursos estratégicos desenvolvidos por Barney (1991), Barney e Hesterly (2004) e Lepak e Snell (1999, 2002) propõe-se, de acordo com a Figura 1, um modelo da Gestão Estratégica de Talentos em Empresas Inovadoras.

Figura 1 – Modelo Gestão Estratégica de Talentos para Empresas Inovadoras

Fonte: Elaboração própria.

3.1 Identificando a Estratégias de Inovação

O primeiro estágio de uma Gestão Estratégica de Talentos em empresas inovadoras é a identificação da estratégia de inovação adotada, com base na análise de seu ambiente externo e interno. Estratégia de inovação é uma abordagem adotada para a escolha de objetivos, métodos e formas de utilizar e desenvolver o potencial inovador da empresa (LENDEL; VARMUS, 2011). Freeman (1989) argumenta que há diferentes estratégias de firmas

inovadoras, que empregam seus recursos e habilidades científicas e tecnológicas em uma variedade de combinações. Dependendo do contexto no qual a firma se insere, ela pode dar maior ou menor ênfase em considerações de curto ou longo prazo. A firma pode também formar alianças de diversos tipos; pode licenciar inovações desenvolvidas por outras organizações; pode buscar fazer prognósticos tecnológicos ou de mercado; pode também tentar desenvolver novos produtos e processos por conta própria.

Segundo Freeman (1989), as firmas podem utilizar (a) estratégia ofensiva; (b) estratégia defensiva; (c) estratégia imitadora; (d) estratégia dependente; (e) estratégia tradicional; (f) estratégia oportunista. A firma pode ser mais pró-ativa no que se refere à inovação ou ser mais passiva, esperando as estratégias dos inovadores. As estratégias de inovação propostas por Freeman (1989) são, na verdade, um *continuum* de possibilidades e não formas puras que podem ser distintas entre si.

a) Estratégia ofensiva: O objetivo é explorar, mais rápido do que os concorrentes, as novas possibilidades e oportunidades fazendo uso de pesquisas, profissionais selecionados e preparados, sistemas de informação e a combinação destes elementos para que, ao introduzir uma inovação esteja à frente de seus concorrentes e tenha licença sobre o que foi lançado. A empresa que trabalha com Estratégia Ofensiva leva em consideração que seus concorrentes têm acesso às mesmas informações de mercado que estão disponíveis a todos. Por isso, devem investir forte e intensivamente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), visando obter conhecimentos técnicos e científicos que vão além daqueles disponíveis para o mercado.

b) Estratégia defensiva: As empresas através desta estratégia não buscam serem as últimas empresas no *ranking* de competitividade em seu setor, mas sim aproveitar os lucros do mercado no momento dos erros de seus concorrentes ao implantarem uma inovação sujeita a falhas. Esta estratégia geralmente é estabelecida em um mercado de oligopólios, pois é uma forma segura da empresa reagir e adaptar-se a mudança técnica que seus concorrentes realizaram. A P&D é igualmente importante, pois as precisam estar prontas para se moverem rapidamente no momento de reação e adaptação.

c) Estratégia imitadora: As empresas que lançam mão de uma estratégia de imitação consideram bom para si não serem os primeiros no mercado. Enquanto as empresas ofensivas gastam com patentes e as defensivas gastam com licenças, as empresas de estratégia imitativa não gastam enquanto não observarem se a mudança técnica será bem sucedida e descobrirem o que deverá ser feito para atingir este sucesso.

d) Estratégia dependente: Estas empresas dependem das estratégias ofensivas e defensivas de sua matriz, ou do pedido de seus clientes, para montar seus produtos, pois fazem parte de uma estrutura de empresa onde ela não é parte da decisão, apenas reprodutora. P&D não ocupa o lugar de grandes investimentos, já que só é acionada para a solicitação excepcional de um cliente.

e) Estratégia tradicional: As empresas que optam por uma estratégia tradicional são aquelas que estão em um mercado de processamento lento das mudanças tecnológicas. Por este motivo, dão pouca ou nenhuma importância à P&D, realizando apenas pequenos ajustes em seus produtos, oriundas de demanda externa.

f) Estratégia Oportunista: As empresas oportunistas exploram um novo nicho de mercado onde não é necessário fazer uso de P&D, pois não há competidores. Elas aproveitam a possibilidade de utilizar tecnologia adquirida de outros rapidamente.

As estratégias descritas se diferem entre si pelo esforço investido nas funções técnicas, como salientam Freeman e Soete (2006). Através da identificação da intensidade com que a empresa investe em cada função técnica, é possível analisar qual estratégia de inovação ela adota, como é possível verificar no Quadro 1. A escala utilizada no quadro vai do grau 1 representando “Fraco/inexistente” até o grau 5, que representa “Muito Forte”.

Funções técnicas	Ofensiva	Defensiva	Imitativa	Dependente	Tradicional	Oportunista
Pesquisa Básica	4	2	1	1	1	1
Pesquisa Aplicada	5	3	2	1	1	1
Desenvolvimento Experimental	5	5	3	2	1	1
Engenharia de Projeto	5	5	4	3	1	1
Controle de Qualidade e Engenharia de Produção	4	4	5	5	5	1
Serviços técnicos	5	4	3	2	1	2
Patentes	5	4	2	1	1	1
Informação técnica e científica	4	5	5	3	1	5
Educação e Treinamento	5	4	3	3	1	1
Previsão de Longo Prazo e Planejamento da Produção	5	4	3	2	1	5

Quadro 1 – Funções Técnicas

Fonte: Freeman e Soete (2006)

A partir da identificação da intensidade com que a empresa investe em cada função técnica, é possível verificar quais as principais funções da organização. Estas funções técnicas fornecerão os primeiros indícios de quais as principais posições da empresa que potencialmente podem contribuir com a implementação da estratégia e com o ganho de

vantagem competitiva, ou seja, posições relacionadas às funções técnicas com graus de intensidade 5, como será aprofundado a seguir.

3.2 Identificando Posições de Talentos Essenciais

Boudreau e Ramstad (2005) destacam a dinâmica pela qual o talento está ligado à estratégia ao introduzir a noção de que precisamos de uma ciência da decisão talento. O modelo proposto pelos autores descreve as decisões em três níveis independentes de análise (impacto, eficácia e eficiência), bem como as ferramentas organizacionais, práticas e recursos que afetam essas decisões. Impacto refere-se ao impacto estratégico de mudar um conjunto de talentos, ou seja, como melhorar o desempenho ou a profundidade de um conjunto de talentos em particular afeta a capacidade da organização em alcançar seus objetivos estratégicos. Central à noção de impacto é o conceito de segmentação, ou seja, a identificação de talentos essenciais - os postos de trabalho ou grupos de trabalhos para os quais pequenos incrementos na melhoria de qualidade ou produtividade garante grande retorno sobre medidas de interesse estratégico.

Seguindo a mesma linha, Becker e Huselid (2006) argumentam que quando os funcionários são capazes de contribuir para os objetivos estratégicos de uma empresa, estes funcionários têm também valor estratégico. Contudo, nem todos os processos estratégicos serão altamente dependentes de capital humano. Assim, eles reconhecem que o locus da diferenciação, em termos de ajuste, deve ser a posição e não o trabalhador individual. Huselid *et al.* (2005) definem essas posições pela importância desproporcional para executar algumas partes da estratégia organizacional e pela grande variabilidade na qualidade do trabalho apresentado entre os funcionários nessas posições. Enquanto o capital humano da organização é englobado nos funcionários da organização, são os sistemas organizacionais e processos que criam e gerenciam este capital humano e asseguram que a sua contribuição seja maximizada. Mellahi e Collings (2009) argumentam que a identificação de posições de talentos fundamentais deve ser a primeira etapa em qualquer sistema de Gestão Estratégica de Talentos.

Tradicionalmente, os trabalhos foram diferenciados em termos de insumos, tais como habilidades, esforços e capacidades e condições de trabalho (HUSELID *et al.*, 2005). Já a abordagem de Mellahi e Collings (2009) enfatiza a avaliação em termos de resultados potenciais ou o potencial das posições em contribuir para a intenção estratégica da organização. Contudo, enquanto algumas posições são estrategicamente importantes, o

desempenho de quem está nelas pode ser relativamente padronizado e limitado. Assim, a variação de desempenho entre os funcionários em uma mesma posição deve ser significativamente considerada. De forma similar, Boudreau e Ramstad (2005) diferenciando o impacto médio, do impacto marginal, argumentam que, embora algo possa ser muito valioso, a variação do volume também afeta o impacto. Assim, o termo “essencial” é usado para descrever o impacto marginal de recursos, atividades e decisões na agregação de valor para a organização.

Boudreau e Ramstad (2007) argumentam que a falta de ciência na segmentação de talentos na maioria das organizações significa que estas tipicamente investem muito em conjuntos de talentos que são importantes, mas não fundamentais, enquanto investem de forma insuficiente em conjunto de talentos essenciais. Assim, as organizações com foco em inovação devem definir as posições de talentos que potencialmente contribuam para a intenção estratégica da organização e que ao mesmo tempo sejam capazes de causar impacto marginal na agregação de valor para a organização.

3.3 Definindo o Perfil de Talentos Estratégicos

Após a identificação das posições de talentos essenciais, a Teoria da Firma Baseada em Recursos, ou Visão Baseada em Recursos (denominada em inglês Resource Based View - RBV), serve como base para identificar os talentos estratégicos. A RBV analisa a firma do ponto de vista de seus recursos internos, considerados fatores fundamentais para a gestão da inovação. Nesta perspectiva, a firma possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por concorrentes atuais ou potenciais (PENROSE, 1959). Nesse sentido, a RBV possibilita a inovação ao garantir que cada empresa aperfeiçoe o uso de seus próprios recursos especializados.

Para Barney (1991) o que permite a uma firma superar outras é a capacidade de produzir uma combinação única de recursos (BARNEY, 1991, BARNEY; HESTERLY, 2011). Estes recursos estão distribuídos de forma heterogênea entre as firmas e precisam ter algumas características especiais para serem estratégicos, isto é, para possibilitarem maior vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Nesse sentido, as empresas que fazem uma avaliação interna acerca dos recursos são capazes de aproveitar melhor as oportunidades, podendo, assim, alcançar vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011). Barney

(1991) apresenta quatro atributos de sustentação estratégica para os recursos: (a) serem valiosos, (b) raros, (c) de difícil imitação e (d) insubstituíveis.

a) Recursos valiosos: “Os recursos precisam ser valiosos para capacitarem a firma a explorar as oportunidades ambientais ou neutralizar as ameaças” (BARNEY, 1991). O modelo tradicional de "pontos fortes de fracos, oportunidades e ameaças" já aponta neste sentido, pois sugere que as empresas são capazes de melhorar o seu desempenho apenas quando os recursos internos permitem colocar em prática suas estratégias. O autor ainda afirma que esta característica demonstra que os modelos ambientais de vantagem competitiva e o modelo baseado em recursos são complementares (BARNEY, 1991).

b) Recursos raros: Recursos valiosos possuídos por um grande número de empresas concorrentes ou potencialmente concorrentes não podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável, pois a empresa goza de uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo simultaneamente implementada por outras empresas. A mesma análise se aplica aos pacotes de recursos usados para conceber e implementar estratégias, pois algumas estratégias requerem uma combinação particular de capitais, entre eles o humano (BARNEY, 1991).

c) Recursos insubstituíveis: Um dos requisitos para um recurso ser fonte de vantagem competitiva sustentada é que não deve haver recursos estrategicamente equivalentes, pois se há recursos estrategicamente equivalentes outras empresas podem aplicar as mesmas estratégias, utilizando diferentes recursos. Claro que, a substituíbilidade estratégica de recursos é sempre uma questão do grau de substituição (DIERICKX; COOL, 1989, BARNEY, 1991, PETERAF, 1993).

d) Recursos de imitabilidade imperfeita (difíceis de imitar): Mesmo os recursos sendo valiosos, raros e insubstituíveis deixam de ser estratégicos se puderem ser imitados (BARNEY, 1991). Barney e Hesterley (2004) citam que a capacidade de imitação é um componente importante, pois se outras empresas puderem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou um substituto, e ainda puderem fazê-lo a um menor custo, então tais recursos não serão fontes de vantagem competitiva. Com base nestas características, Lewis e Heckman (2006) afirmam que Talento pode ser classificado como recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. A seleção e organização de recursos a serem utilizados no processo de inovação exige grande esforço na decisão de alocação, bem como coloca desafios significativos para a gestão destas inovações (SEPPANEN, 2008). Neste sentido, compreender a alocação de recursos,

inclusive os humanos, é fundamental para a gestão estratégica, pois o processo é realizado em diferentes níveis e distribuído por toda a organização, ou seja, é extremamente complexo.

Com base nesta abordagem Lepak e Snell (1999) desenvolveram uma visão contingencial no contexto da Gestão estratégica de recursos humanos e demonstraram que sistemas de RH específicos dependem da singularidade do capital humano. Os autores diferenciaram os funcionários entre quatro categorias com base na singularidade, valor da habilidade do trabalhador e sua contribuição para a organização. Lepak e Snell (2002) diferenciaram as quatro categorias: (1) emprego baseado em conhecimento, quando os trabalhadores são valiosos e únicos e, portanto, têm o potencial de contribuir para os objetivos estratégicos da empresa; (2) emprego baseado em trabalho, quando os trabalhadores têm valor estratégico, mas singularidade limitada. Embora estes empregados possam contribuir para o êxito da firma suas competências são amplamente transferíveis; (3) contrato de trabalho, quando trabalhadores não são nem estrategicamente importantes, nem únicos. Empregos nessa categoria são frequentemente alvos de outsourcing; (4) aliança/parceria, quando os trabalhadores são relativamente únicos, mas tem um valor estratégico insuficiente para empregar internamente. A pesquisa empírica dos autores suporta esta estrutura teórica contingencial. Mellahi e Collings (2009) afirmam que a pesquisa destes autores indica que a noção de diferentes categorias de empregos estão relacionadas às variações de valor do capital humano e singularidade.

De acordo com Lepak e Snell (1999, 2002) os funcionários que têm potencial para contribuir com os objetivos estratégicos da empresa, ou seja, os Talentos, são valiosos e únicos, aqueles que possuem emprego baseado em conhecimento. Detalhando os atributos estratégicos (BARNEY, 1991) é possível perceber que os funcionários considerados Talentos, precisam ter competências que os permita contribuir para que a estratégia organizacional seja colocada em prática; que as competências deste funcionários não sejam possuídas por outros, especialmente por concorrentes; que as competências destes funcionários não possam ser substituídas ou imitadas por outros com facilidade; e que estas competências não possam ser formadas a partir de uma combinação diferente de conhecimentos, habilidades e atitudes. Com base no exposto, fica claro que os Talentos são recursos estratégicos, visto que as competências únicas dos indivíduos são difíceis de replicar.

A título de ilustração, por exemplo, uma organização com estratégia de inovação ofensiva, precisa investir em pesquisa aplicada. Neste sentido, algumas posições no seu setor

de P&D provavelmente serão estratégicas, pois tem potencial para contribuir com o desenvolvimento de inovações, causando impacto marginal na agregação de valor. Entretanto, estas posições precisam ser preenchidas por Talentos, ou seja, profissionais que tenham as competências valiosas e raras para a criação de inovações que cumpram certos requisitos, em um dado espaço de tempo com um dado limite de recursos. Ao mesmo, estas competências não podem ser imitadas ou substituídas por outros funcionários.

Portanto, com base na construção teórica e retomando o modelo proposto, parte-se da análise de uma ambiente interno e externo que determina a orientação estratégica para a inovação, que facilitarão a identificação da intensidade de investimento em determinadas funções técnicas que direcionam à vantagem competitiva por meio da posição de talentos essenciais através de seu potencial de contribuição e impacto na agregação de valor, levando em consideração características especiais desses talentos que sustentarão a estratégia e fomentarão recursivamente a vantagem competitiva.

4 Considerações Finais

O presente estudo desenvolveu um modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos para empresas inovadoras, já que os indivíduos e suas competências são fundamentais para o desenvolvimento de inovação nas organizações. Aliado a isto, há uma ênfase crescente na literatura de Gestão de Talentos, argumentando que esta é mais adequada para a ambientes dinâmicos e competitivos. Assim, o trabalho propôs-se a auxiliar pesquisas futuras na área de Gestão de Talentos.

Para que as empresas possam operar em ambientes cada vez mais competitivos, elas precisam determinar sua capacidade de inovação que está relacionanda com multicaracterísticas organizacionais com destaque na atuação de competências diferenciadas, gestão da alocação de recursos, controle de processos e metodologias (GREENING; TURBAN, 2000; TIDD et al., 2007). Neste sentido, desenvolver um modelo teórico que possa ajudar os pesquisadores da área de em seus esforços de pesquisa na área além de auxiliar os gestores de empresas inovadoras a compreender como fazer a gestão estratégica de seus talentos, tornou-se premente.

Nesta pesquisa, o modelo teórico foi desenvolvido com base no alinhamento das estratégias de inovação de Freeman (1982) e Freeman e Soete (2006), que fornece uma gama de opções de estratégias de inovação adotadas pelas empresas, bem como as funções técnicas

ligadas a cada uma delas; da identificação de posições de talentos essenciais desenvolvida por Huselid *et al.* (2005), Boudreau e Ramstad (2007) e Mellahi e Collings (2009); e dos atributos que tornam os recursos humanos estratégicos desenvolvidos por Barney (1991) e Lepak e Snell (1999; 2002).

Cabe ressaltar que este artigo apresenta uma proposta teórica da relação entre estratégia de inovação e Gestão de Talentos. Novos estudos poderão testar empiricamente o modelo proposto de forma a permitir que análises estatísticas sejam viáveis. Estes estudos poderão ser desenvolvidos em múltiplos setores para verificar o efeito das diferenças setoriais nas relações propostas. As diferenças entre empresas de países desenvolvidos e emergentes também poderá ser exploradas em trabalhos futuros. Assim, sob o ponto de vista da aplicação empírica, destaca-se que de acordo com Hair Jr *et al.* (2005) a modelagem de equações estruturais é uma técnica estatística multivariada que permite avaliar, simultaneamente, relações entre múltiplas variáveis. Adicionalmente sugere-se que novos estudos sejam feitos no sentido de detalhar o modelo, incluindo ações e práticas de gestão destes talentos, como recrutamento, desenvolvimento, sistemas de recompensas, entre outros.

Bibliografia

AXELROD, B.; HANDFIELD-JONES, H.; MICHAELS, E. A new game plan for C players. **Harvard Business Review**, v. 80, n.1, p. 80–88, 2002.

BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, 41–56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica**. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, p. 131-179, 2011.

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P. da; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F.

R.; AMORIM, W. A. C. de. **Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015**.

In: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, 6, 2010, Florianópolis.

Anais... Florianópolis: EnEO.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. “Strategic human resource management: Where do we go from here?” **Journal of Management**, v. 32, p. 898–925, 2006.

BOSTON CONSULTING GROUP **The Future of HR: Key Challenges Through 2015**, Boston Consulting Group, Dusseldorf, 2007.



BOUDREAU, J.W.; RAMSTAD, P. M. Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practice to strategic talent decision science. **Human Resource Planning**, v. 28, n.2, p. 17–26, 2005.

BOUDREAU, J.W.; RAMSTAD, P.M. **Beyond HR: The New Science of Human Capital**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2007.

CHESNAIS, F. **Science, technologie et compétitivité**. STI Revue, n. 1. Paris, 1986.

COLLINGS, D.G.; MELLAHI, K. “Strategic talent management: a review and research agenda”. **Human Resource Management Review**, v. 19 , n.4, pp. 304-13, 2009.

DEMIRKAN, H.; SPOHRER, J. T-Shaped Innovators: Identifying the Right Talent to Support Service Innovation. **Research-Technology Management**, v. 58, n. 5, p. 12-15, 2015.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n.7, p. 123-145, 2005.

FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance**. Great Britain: Pinter Publishers, 1989.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial**. São Paulo: Unicamp, 2006.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de.; AMORIM, W. A. C. de; ALMEIDA, K. N. T. de. A Gestão de Pessoas nos Anos 2000 em Organizações Brasileiras: Previsão de Tendências e Percepção de Incorporação. In: International Meeting of Iberoamerican Academy of Management (IAM), 7, 2011, Lima – Peru. **Anais...** Lima: IAM Peru.

GREENING, D.; TURBAN, D. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. **Business & Society**, v. 39, n. 3, 2000, p. 254-280.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Multivariate Data Analysis**. Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 6a. ed. 2006.

HUNSAKER, P; ALESSANDRA, T. **A nova arte do gerenciamento de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LENDEL, V.; VARMUS, M. Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. **Economics and management**, v.16, p. 819-825, 2011.



LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 31–48, 1999.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. **Journal of Management**, v. 28, n.4, p. 517–543, 2002.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent management: A critical review. **Human resource management review**, v. 16, n. 2, p. 139-154, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro. Campus, 16, 1997.

PENROSE, E. **The theory of the firm**. NY: John Wiley & Sons, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource- based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition**. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.

SHRM (Society for Human Resource Management). **Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals**, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª edição. Editora: Artmed, 2008.

ULRICH, et al. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VAIMAN, V.; SCULLION, H.; COLLINGS, D. Talent management decision making. **Management Decision**, v. 50, n. 5, p. 925-941, 2012.

WRIGHT, P. M.; GARDNER, P. M.; MOYNIHAN, L. M. The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 21–36, 2003.