

GESTÃO DE TALENTOS COMO MEIO À CONSTRUÇÃO DE AMBIENTES ORGANIZACIONAIS CRIATIVOS¹

Gian Carlos Borba²

Deisi Viviani Becker Borges³

RESUMO

Um dos principais desafios nas organizações é a gestão de pessoas, desde que gestores conseguiram notar que um talento pode ser crucial para o desenvolvimento de muitos negócios, a corrida por profissionais capacitados se tornou cada vez mais acirrada no mercado, fato este que veio a impactar na atuação das empresas, principalmente o setor de gestão de talentos. Nesse horizonte, o objetivo foi entender como a gestão de talentos pode contribuir para a construção de ambientes organizacionais flexíveis, criativos e inovadores em organizações do ramo tecnológico. A metodologia tem o enfoque em ser uma pesquisa bibliográfica, com base da busca nas plataformas acadêmicas, a coleta teórica foi realizada por meio de plataformas conceituadas no mundo acadêmico, são elas a Scielo Brasil e Google Acadêmico, sendo compreendidos por meio da análise do conteúdo encontrado, como fonte primária e principal dessa pesquisa e frente ao referencial teórico. Os resultados do estudo evidenciaram a necessidade da adequação da gestão dos recursos humanos, especialmente de gestão de talentos, e trazendo os tópicos para futuras discussões como questões salariais, felicidade e benefícios, gestores e encarregados, tanto pelas visões da parte estratégica quanto e a tática e operacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas; Gestão de talentos; Tecnologia; Ambiente tecnológico.

1 INTRODUÇÃO

A ciência da administração está em constante movimento, pois o mercado é dinâmico, e este dinamismo requer constante adaptação das organizações. Alcançar metas sociais e mercadológicas é o princípio administrativo que desempenha um papel importante na melhoria da qualidade e do padrão de vida das pessoas (REINALDO, 2013, p. 14), e, para a realização destas metas, a administração tem como principal recurso, o trabalho do ser humano.

Não obstante, dados e estatísticas revelam que o contexto do trabalho nas organizações, em muitos casos, torna-se tóxico a ponto de ocasionar o desenvolvimento

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (03/2022)

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professora Orientadora

de doenças psicossomáticas. Um estudo feito na International Stress Management Association (ISMA) revelou que 89% dos profissionais se queixam de estresse por falta de reconhecimento no trabalho (DALLA ROSA, 2019). No Brasil, segundo pesquisa realizada por este mesmo órgão, 72% dos trabalhadores sofrem de doenças laborais como o stress, e os maiores motivos são excesso de tarefas e pressão por produtividade (AMENDOLA, 2019). Se o trabalho humano é o principal recurso para a existência das organizações, não parece contraditório que este mesmo trabalho esteja sendo planejado e realizado de forma violenta contra esse mesmo ser humano? A busca de respostas a essa pergunta, remete à análise dos princípios, teorias e ideologias que embasam a administração moderna, pois é a partir da ação administrativa, que o trabalho é direcionado dentro das organizações. Nessa linha de pensamento, é imprescindível acessar o conceito de burocracia, pois dele derivam as referências fundamentais que embasam a estruturação das organizações modernas.

Por burocracia entende-se uma forma de organização social pautada em regras e regulamentos estabelecidos a priori, cujos princípios obedecem ao pensamento instrumental. Configura-se ainda, como uma estrutura de afirmação de poder, dominação e controle de recursos e indivíduos, elementos estes utilizados para a realização de objetivos de eficiência e eficácia (MARCHI, 2017; FARIA, 2010).

Quando a burocracia se estabelece plenamente, ela se situa entre as estruturas sociais mais difíceis de serem destruídas, configurando-se um meio de transformar ação comum em ação societária, racionalmente ordenada. Dessa forma, constitui um instrumento de poder, de dominação, pois, ninguém pode ser superior à estrutura burocrática de uma sociedade (FARIA, 2010 p. 4).

Corroborando a isso, acrescentam-se ainda, os aspectos de formalismo e impessoalidade projetados no contexto das relações estabelecidas nos espaços organizacionais (FARIA, 2010). Tendo em mente tais aspectos, Dutra (2014) afirma que o cenário empresarial reage ao ambiente, ao invés de planejá-lo, e, assim, desenvolvem-se políticas e práticas com restrições, que muitas vezes criam atritos entre processos, objetivos e indivíduos que acabam corroendo o ambiente empresarial.

A compreensão de todos esses aspectos torna-se relevante quando se buscam respostas aos dados e estatísticas que denunciam os problemas associados ao ambiente de trabalho vivenciado pela maioria dos trabalhadores. Muitas vezes, o excesso de formalismo, a impessoalidade, a necessidade da dominação, e a priorização de objetivos instrumentais acabam por fomentar relações capazes de deteriorar o contexto

organizacional na perspectiva do trabalhador. Então, cabe aos gestores e pesquisadores da Administração, buscarem alternativas de gestão que auxiliem na estruturação e desenvolvimento de novos formatos organizacionais.

Esses novos formatos podem advir de um olhar atento e da recombinação de teorias e práticas já existentes. E quando o fator fundamental de análise é o indivíduo, é imprescindível buscar os processos da área de Gestão de Pessoas (GP), os quais, quando associados a uma estratégia de valorização do trabalhador, podem auxiliar no sentido de construir cenários de trabalho que favoreçam o desenvolvimento humano. Salienta-se, que dificultar o desenvolvimento das pessoas é custoso a longo prazo para as empresas, e criar regulamentações como o excesso de formalização pode criar uma barreira entre os objetivos das empresas com os colaboradores.

Dentre os processos vinculados às práticas de GP, este trabalho terá como foco a gestão de talentos. Na abordagem que Adami (2015) faz no mundo corporativo, a criação de novos talentos é muito visada, pois o investimento em capital humano é considerado hoje de extrema importância, pois são as pessoas que giram a maior engrenagem da grande máquina chamada empresa.

Dentro de uma empresa voltada para o ramo tecnológico, é fundamental pessoas com o intelecto fértil para criação de novas ideias, e o papel da gestão de talentos é fundamental para monitorar as complexibilidades e a especialização dessas pessoas. Sob nova perspectiva humanística, o elemento humano não é mais considerado apenas um recurso produtivo, mas sim um parceiro da organização, na qual acarreta o surgimento dos conceitos de trabalho em equipe e grupos de alta performance (STADLER e PAMPOLINI, p. 16).

Com base nessa temática, delimitou-se como problemática de pesquisa a seguinte questão: como a gestão de talentos pode contribuir para a construção de ambientes organizacionais flexíveis, criativos e inovadores em organizações do ramo tecnológico? A partir da problemática levantada, o objetivo geral foi entender como a gestão de talentos pode contribuir para a construção de ambientes organizacionais flexíveis, criativos e inovadores em organizações do ramo tecnológico e as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: identificar artigos científicos, trabalhos acadêmicos que abordam a temática da Gestão de talentos em ambientes organizacionais do ramo tecnológico publicados na plataforma Scielo e Google Acadêmico, com o foco em analisar o conceito de Gestão de talentos apresentado nessa pesquisa, e assim compreender de que maneira a Gestão de talentos pode contribuir para a construção de

ambientes organizacionais e flexíveis, criativos e inovadores voltados ao desenvolvimento do trabalhador, sugerir etapas para implementação da Gestão de talentos às organizações.

Conforme postulou Masci (2001), além dos aspectos intrínsecos ao trabalho, existem vários aspectos extrínsecos que podem afetar o dia a dia no trabalho, como remuneração, as condições físicas e materiais e as regras organizacionais. Mas como cada ser humano tem suas próprias necessidades, esses fatores modificam constantemente, afetando o desempenho organizacional bem como para a saúde deles.

Apesar das transformações que as sociedades manifestam no decorrer dos tempos, as empresas em geral, não têm mudado sua forma de gerenciar, mantendo-se fiéis aos princípios burocráticos clássicos, que convertem as organizações, em espaços pautados sobretudo, pela lógica econômica, formal, impessoal e instrumental, como bem apresentado em diferentes trabalhos (QUEIROZ, 2004; WEBER, 1971; MARCHI, 2017; LIMA, 2020).

Assim, cabe perguntar: Essa configuração garante sustentabilidade às organizações no futuro? Os valores e as relações de trabalho podem ser estabelecidos a partir de uma lógica mais centrada no ser humano? O mercado deverá se adequar com as pessoas que estão disponíveis a ele? Ou as pessoas deverão se moldar de acordo com as organizações?

Ao consultar a literatura referente a área de Gestão de pessoas, por vezes, percebem-se esforços no sentido de trazer o *humano* e o equilíbrio entre demandas dos trabalhadores e demandas das organizações como recurso estratégico para uma atuação que privilegie um ganha-ganha. Dentre os conceitos capazes de lançar luzes a este tipo de relação, está a Gestão de talentos.

Cabe, portanto, investigar como os princípios associados a esse construto são operacionalizados em ambientes organizacionais no sentido de fomentar espaços capazes de promover bem-estar, dignidade e satisfação, transpondo aspectos tradicionais das organizações burocráticas. Ainda, ao se visualizar negócios que trabalham com áreas bem específicas, como a Tecnologia, onde a inovação é chave para a competitividade, observa-se ainda mais, a importância do potencial humano como diferencial competitivo. E, avançando, tem-se que a colaboração, é a chave para a inovação (VASCONCELLOS; et al., 2020).

Nesse escopo, este trabalho justifica-se no sentido em que se propõe a abordar a Gestão de talentos como uma alternativa de análise que se possa elucidar esforços e

estratégias que busquem adequar o perfil do colaborador com as metas e objetivos empresariais a fim de compreender como este processo pode contribuir com a construção de diferenciais dentro das organizações, para constituir vantagem competitiva (STLADER, 2014).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será constituído, inicialmente, por autores que analisam as abordagens da gestão de talentos até o cenário atual, baseando-se na questão bioética, profissional e social. Na sequência, serão abordados os principais conceitos utilizados pelos estudiosos e profissionais da área, analisando a ocorrência da coleta, criando uma linha de conexão do embasamento teórico com o ambiente organizacional.

2.1 A organização burocrática

Podemos dizer que a cultura é um dos pilares principais da sociedade na formação do caráter, onde o indivíduo tem sua forma de pensar baseado em seus ensinamentos e o seu cotidiano presente. Nas empresas não poderia ser diferente, até porque as empresas são formadas por pessoas que expressam seus valores e na maioria das vezes cultuam. Corroborando com isso, a administração criou formatos padrões de gerenciar pessoas e processos no seu ambiente, e quando esse mecanismo se mostra mais provável, ele se propaga por muitos horizontes (WEBER, 1991).

O conceito de cultura é um conceito de valor. A realidade empírica é ‘cultura’ para nós porque e na medida em que a relacionamos a ideias de valor. Ela abrange aqueles e somente aqueles componentes da realidade que através desta relação tornam-se significativos para nós. Uma parcela ínfima da realidade individual que observamos em cada caso é matizada pela ação do nosso interesse condicionado por essas ideias de valor [...] (WEBER, 1991, p. 92).

Com base nisso, entende-se que as organizações são parte da cultura, à medida em que operam nas realidades difundindo valores e, ainda, convertendo-se em espaços cognitivos onde os valores que sustentam a lógica de atuação desses espaços sociais, acabam por serem reproduzidos por seus membros para além dos limites da organização (MARCHI, 2017).

Assim, torna-se prudente observar que o conceito de organização se confunde com o conceito de burocracia, uma vez que as características alusivas a este formato de

instituição são as que mais demonstraram adaptabilidade às necessidades do mercado capitalista.

É notável compreender, assim, a burocracia como a ordem primordial da administração (QUEIROZ, 2004 p. 8). A burocracia é caracterizada por Weber como algo que não pode ser singularizada, que é pouco flexível, sinônimo de poder, e que, para ser bem desenvolvida e constante, é necessário que haja um cenário criterioso e uma estrutura social bem definida (WEBER, 1971, p. 267). Ainda, apresentam-se como características da burocracia, o formalismo, a racionalidade instrumental, o apego às normas, a impessoalidade, a hierarquia clara e definida nas relações.

Em todo caso devem ser eliminados tanto o enorme equívoco implicado ao pensar que um método individualista significa uma valorização individualista (em qualquer sentido) como a opinião de que uma construção conceitual de caráter inevitavelmente ... racionalista significa uma crença no predomínio dos motivos racionais ou simplesmente uma valorização positiva do 'racionalismo'(WEBER, 1991, p. 15).

Follett já mencionava em seus escritos sobre gerenciamento corroboram a importância fundamental que devemos dar ao indivíduo na realização de suas tarefas e satisfação profissional. Isso serve para salientar o quanto é importante a interação de pessoas que vivem no mesmo grupo, fazendo com que as informações sejam mais claras e o ambiente de inovação aflore mais na organização (FOLLETT, 1997).

2.2 Gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (2014, p. 11), Gestão de Pessoas é: “Conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, buscando o sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. Gestão de Pessoas é um conceito amplo, onde busca conhecer como os indivíduos se estruturam, com o objetivo de nortear e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas, as empresas que tem um setor alinhado em recrutar e selecionar pessoas capacitadas para as funções no trabalho, ou seja: com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo e ser comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz (GIL, 2006).

Conforme postulou (CHIAVENATO, 2008) a gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos é um conjunto de habilidades e hábitos, políticas,

técnicas e práticas definidas com intuito de gerenciar os comportamentos internos e potencializar em alta escala o capital humano, assim tendo como finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Principalmente para a participação nas discussões com o objetivo de assumir responsabilidades, com responsabilidade não tão comuns com os casos em que se configura a participação dessa área funcional em decisões de maior impacto sobre os resultados da empresa. A cultura de desenvolver da melhor forma profissionais com perfis mais compactos com a empresa, onde um ambiente inovador e um bom salário com seus benefícios agregados está sendo um dos maiores desafios para os gestores. Em certas entidades, essa cultura arcaica ainda se mantém, o que traz um conjunto de elementos que corrompem o ambiente organizacional, em virtude da desarmonia, ou pela ausência de uma gestão mais profissionalizada (ARAÚJO, 2013).

Realizar a gestão de pessoas é algo crucial, as empresas têm um capital humano, que é importantíssimo para o sucesso do negócio, pois ele é a base que edifica a estrutura organizacional. E para isso o formidável Chiavenato coloca seis processos para a gestão de pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar (JUNIOR, 2019). E para isso, é notável perceber que a gestão de talentos é um plus quando esses 6 processos são feitos de forma correta e linear.

2.2.1 Gestão de talentos

As organizações sempre foram sedentas por talentos humanos que contribuem para sua vantagem comparadas aos seus concorrentes, sendo as pessoas a maior engrenagem de movimentação, adequação e resolução de problemas na empresa, a qual necessita para atingir a missão para a qual foi criada. Assim, é de suma importância investir, desenvolver e monitorar bem seus programas para que esses talentos sejam mantidos e que abracem os objetivos da empresa, assim alinhando objetivos pessoais, crescimento coletivo, e elevação de lucratividade com as decisões empresariais.

Para investigar esse assunto de extrema riqueza, na qual foca em conhecer a natureza humana no ambiente empresarial, foi empregado um estudo na década de 1950, na qual Jacques passou a fazer críticas ao quociente de inteligência (QI) como uma resposta preditiva de um gestor eficaz ou mesmo de um talento. Para ele a capacidade de abstração poderia melhor identificar potenciais talentos, ou seja, praticidade em situações complexas seria o principal recurso para a solução desejável (JACQUES; CASON, 1994).

No século XX, uma das tentativas pioneiras para identificar possíveis talentos, entre outros pesquisadores, foi representada por um estudo realizado por Terman (1959) que analisou a trajetória de vida de um núcleo de adolescentes que vai desde a infância até a meia-idade. A hipótese resultante desse estudo foi de que os jovens com um Quociente de Inteligência (QI) superior teriam maior sucesso em suas carreiras

Lewis e Heckman (2006) deram atenção a um trabalho focado em um departamento de recursos humanos em uma organização, no qual inspecionaram e categorizaram definições conceituais sobre Gestão de Talentos. No decorrer desta pesquisa, os autores conseguiram notar as seguintes classificações: gestão de Talentos são práticas cotidianas do departamento e funções de RH.

A Gestão de Talentos (GT) pode ser compreendida como o uso padrão da gestão de pessoas, cultuando e exercendo às diretrizes estratégicas da organização para com altos níveis de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação (TARIQUE; SCHULER, 2010). Na percepção de indivíduos como talentos, o que diferencia são os olhos da organização focados na parte sistêmica ou humanística. Já nas habilidades pessoais, o objetivo é a segmentação e a exclusividade das pessoas de acordo com sua performance, comprometimento, potencial ou a posição que preenche na organização (LEWIS; HECKMAN, 2006; ILES et al., 2010).

Para isso é de suma importância o convívio do colaborador dentro da empresa, para que a empresa consiga reconhecer por suas habilidades e competências, pois a retenção de talentos envolve um conjunto de ações.

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas (OLIVEIRA et al, 2013, p. 31).

Com base em um mundo corporativo muito competitivo e de muita volatilidade entre equipes, é importante visar o que grandes empresas fazem para recrutar pessoas e moldá-las de acordo com os objetivos da organização. Uma das maiores organizações mundiais é a Apple, correspondendo à 2022, foi o 9º ano consecutivo que é a marca mais valiosa do mundo, segundo o ranking "Marcas Globais Mais Valiosas 2021". Por isso é importante estudar e tentar mensurar os objetivos que a empresa exige e o que ela entrega, e para isso, foi feita uma busca em seu site oficial, onde a Apple informa que não foca apenas em eficiência no trabalho, se concentram em assuntos relacionados a cultura,

liderança e valores na parte humanística. Já na parte de habilidades, se dedicam a definir e reforçar áreas importantes do conhecimento técnico, buscando sempre criar experiências de aprendizagem significativas e transformadoras que informam, inspirando e educando, dentre as áreas de trabalho estão educação profissional, desenvolvimento organizacional, treinamento técnico, treinamento de vendas, desenvolvimento de conteúdo e análise de aprendizado. Mostrando que a empresa não só foca na gestão de talentos como uma ferramenta limitada ao seu setor, mas sim um colaborador que carrega uma bagagem de valores, aspectos culturais, habilidades técnicas, e tornando essas pessoas como propagadores da cultura Apple.

Visualizar o triunfo de uma empresa como a Apple é impressionante, mas é importante ter a noção que o ambiente organizacional é dividido em variáveis tangíveis e intangíveis, e na maioria das vezes, as pessoas absorvem uma conexão entre saúde e condições de trabalho. Tendo em vista os postulados teóricos que denunciam a fadiga das organizações burocráticas frente aos novos anseios dos próprios trabalhadores, o crescimento do desgaste e esgotamento emocional manifestados no stress, a própria necessidade de inovação e dinamismo, estimular outras formas de estabelecer relações sociais de trabalho e produção é salutar para a própria manutenção, e usar estratégias de evitação, evitação ou focadas na emoção pode ajudá-lo a emergir. A disponibilidade de recursos de enfrentamento modula a relação entre estressores e exaustão emocional (CORDES & DOUGHERTY, 1993).

Muitas empresas focam somente no que o seu colaborador pode lhe entregar, e com essa postura, pode produzir graves consequências sobre a saúde do seu colaborador. Essa é uma cultura arcaica, na separação entre concepção e execução, introduzidas pelos modelos de gestão taylorista e fordista.

...os movimentos e os gêneros de raciocínio próprios a todas, e a cada uma delas, devem estar sempre presentes nas memórias corporal e intelectual do trabalhador. Ao mesmo tempo, é aumentado o número, e diminuída a extensão temporal, dos intervalos de adaptação intertarefas, provocando uma mais numerosa sucessão de esforços antiinerciais. Em outras palavras, durante toda a jornada de trabalho, o trabalhador vê aumentada sua tensão nervosa, muscular e intelectual. Em resumo, o método kanban elevou a intensidade do trabalho a níveis somente observados na época áurea do taylorismo... (MALAGUTI, 1996, p. 59).

E com base na inserção dessa pesquisa, o colaborador da Tecnologia da Informação representa uma das categorias de que se encontram em risco relativo à saúde física e mental. Salientando o impacto do trabalho sobre a saúde dessa categoria é um grande desafio, no momento em que a área de informática adota novas tecnologias de

forma dinâmica e ininterrupta, acaba envolvendo uma categoria de profissionais que se encontra “pulverizada” entre empresas de diferentes ramos da atividade econômica.

Grande parte dos profissionais muitas das vezes quer sair da empresa, por sua produtividade, a falta de atingir metas profissionais na empresa, o que leva ao desligamento vindo da parte dos seus gestores, que está sempre em busca de profissionais qualificados (CHIAVENATO, 2004), que grande parte das vezes não sabe como motivar um funcionário frustrado, criando assim uma grande rotatividade dos profissionais da área de TI.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa utilizados para a execução deste trabalho, que tem como compreender como a gestão de talentos pode contribuir para a construção de ambientes organizacionais flexíveis, criativos e inovadores em organizações do ramo tecnológico. Os aspectos metodológicos servem de alicerce ao cumprimento dos objetivos propostos inicialmente, além de possibilitar que a problemática seja respondida. Com isso, pode-se dizer que a metodologia da pesquisa traça o caminho percorrido pelo estudo, sua construção e desenvolvimento, sendo analisado a partir de um composto de estratégias intelectuais e métodos para aproximar-se da compreensão do estudo. A Ciência é um procedimento metódico cujo objetivo é conhecer, interpretar e intervir na realidade, tendo como diretriz problemas formulados que sustentam regras e ações adequadas à constituição do conhecimento (UFRGS, 2009).

O método para a realização da pesquisa varia de acordo com a classificação que ela terá quanto a sua natureza, finalidade aos procedimentos técnicos que o pesquisador irá adotar. A classificação adotada para esta pesquisa, quanto à natureza, é a pesquisa qualitativa, visto que o objetivo geral busca investigar sem a pretensão de quantificação.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, p.22).

A metodologia desse projeto teve o caráter de instigar os pontos voltados aos objetivos detalhados na introdução deste trabalho, em relação aos desafios da gestão de talentos, e para isso, o foco principal será um estudo bibliográfico, cujos textos (artigos)

serão coletados nas plataformas *Scielo* e *Google Acadêmico*. De acordo com as ideias de Cervo e Bervian (1996) as pesquisas bibliográficas se caracterizam pelo estudo de materiais já elaborados. A pesquisa bibliográfica é ferramenta para direcionar as produções científicas que elegem o tema principal.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica busca o aprofundamento teórico sobre determinados assuntos, e, nesse sentido, é considerada um recurso fundamental para o a investigação de temas os quais, podem, posteriormente, serem investigados de forma empírica. Contudo, em função do recorte temporal destinado a um trabalho de final de curso, optou-se pela abordagem bibliográfica e não se avançará em estudos sustentados por dados primários e/ou pesquisas de campo. Nesse sentido, o objetivo de pesquisa consiste em justamente, ter os textos como dados de pesquisa, e o conteúdo desses textos, o foco principal da investigação.

Para os termos de “gestão de talentos” e “ambiente tecnológico”, de acordo com a menção no referencial teórico, esses conceitos são essenciais para a realização desta pesquisa. Portanto, optou-se por pesquisar esses termos de forma relacionada buscando conhecer e desbravar esses cenários

Corroborando ao propósito de realizar-se uma pesquisa de cunho bibliográfico, tem-se que os dados deste trabalho, consistirão em textos científicos (artigos) publicados em bases de dados de acesso livre.

Com base nos objetivos do trabalho a coleta de dados foi realizada nas bases *Scielo* e *Google Acadêmico*. Essas duas plataformas são bases eletrônicas que abrangem uma coleção de aproximadamente quase 4 milhões de projetos acadêmicos. Além da confiabilidade, essas plataformas são totalmente gratuitas e de acesso virtual. Assim, concorda-se que os parâmetros de quantidade, confiabilidade e qualidade das publicações foram fatores que contribuíram pela escolha desses repositórios. A base da *Scielo* conta com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e estão vinculadas à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O procedimento de coleta de dados foi realizado em duas fases: a coleta de fontes bibliográficas desse cenário, na qual será feito o levantamento da bibliografia existente por pesquisadores e estudiosos; após essa etapa, destas informações, teve o objetivo de realizar o levantamento dos dados, fatos e informações contidas na bibliografia selecionada.

Definiu-se, como primeiro critério para seleção dos dados nessas bases, a temporalidade. Nesse sentido, buscou-se por textos publicados nos últimos 17 anos (2005-2022), com o propósito de dar um caráter atual aos objetivos investigados.

O segundo critério, consistiu na definição das palavras-chaves que indexarão a busca pelos artigos. Para os termos de “gestão de talentos” e “ambiente tecnológico”, de acordo com a menção no referencial teórico, esses conceitos foram essenciais para a realização desta pesquisa. Portanto, optou-se por pesquisar esses termos de forma relacionada buscando conhecer e desbravar esses cenários. Para isso, foi realizada a pesquisa dos conceitos, conforme formato demonstrado a seguir no Quadro 1.

Gestão de talentos X Tecnologia
Gestão de pessoas X Tecnologia
Ambiente tecnológico X Desafios da tecnologia
Ambiente tecnológico X Doenças

Quadro 1: Quadro de descritores

Fonte: Autor

Percebe-se que a pesquisa procurou por textos onde os conceitos fossem abordados de forma relacionada. Assim, um dos propósitos ao se debruçar sobre estes dados, consiste no fato de investigar se existe uma relação entre eles e quais são essas relações.

Esse entendimento vem ao encontro do pensamento de Cruz (2005, p. 4) “não é só o significado da palavra que se modifica com a evolução histórica do significado, mas o próprio modo como à realidade é refletido e generalizado na palavra”. Salientar a observação e a interação social no contexto é uma das dinâmicas para a interlocução clamar por desvelar com mais clareza o enunciado das palavras entre interlocutores.

Como tabulação para a análise de dados, foi criado processo de análise compreenderá duas etapas: a primeira, que consiste na construção de um panorama geral onde é identificado as obras; a segunda etapa, que consistirá na análise dos conteúdos presentes nas obras.

Título	Referências com temas alusivos a este trabalho
Data da publicação	Período no qual foi publicado a obra escolhida

Área do conhecimento	Área do conhecimento na qual foi publicada a pesquisa
Autores	Formação dos autores

Quadro 2: Quadro de elementos identificadores da obra

Fonte: Autor

Os elementos de análise, foram esmiuçados em critérios para responder a problemática do tema, fazendo assim, um embasamento nas obras literárias que abordam o mesmo conceito, com um olhar mais rígido em relação a temática desta pesquisa. Com esse cenário em vista, e ciente do desafio que o tema enfrentou, e foi utilizado como principais elementos dos textos, acessados para a busca do conteúdo capaz de subsidiar a construção da(s) resposta(s) a problemática de pesquisa, tais como resumo do artigo, resultados, conclusões.

Foi realizado, nessas partes dos textos, uma busca de situações, acontecimentos, atividades, relações, comportamentos, opiniões, perspectivas sobre a problemática levantada na pesquisa, (BOGDAN e BIKLEN, 1982 apud FLORES, 1994).

No resumo, espera-se obter um entendimento panorâmico sobre os principais aspectos abordados na obra e com isso, fazer uma primeira filtragem nos textos, considerando também, o posicionamento metodológico e teórico presente na obra. Nos resultados, o objetivo será investigar efetivamente, o comportamento dos conceitos e suas relações, nos diversos contextos investigados pelos autores. A avaliação das conclusões foi de extrema importância, uma vez que proporcionou compreender o desfecho final e a importância de toda a pesquisa realizada, assim alinhando todos os tópicos dessa pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista as diretrizes apresentadas no referencial teórico deste trabalho, o primeiro princípio a ser atendido e talvez o mais importante, é a análise da temática com a proposta de realizar a crítica de todo material bibliográfico levantado, foi investigado o material no âmbito da qualidade e significação científica das obras.

Com isso, o quadro a seguir informa os títulos das obras selecionadas para contribuir na pesquisa, data de publicação, e os tópicos que cada artigo relata, frisando os assuntos que são semelhantes para a elaboração da análise.

Artigos	Títulos	Autores/Ano da publicação	Temas abordados
Art 1	Gestão de pessoas em ambientes de pesquisa, desenvolvimentos e inovação em empresas inovadoras.	Hilda Alberton de Carvalho, 2013.	- Salário - Plano de carreira - Felicidade e benefícios - Feedbacks - Inflexibilidade - Gestores e encarregados
Art 2	Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigerenciais.	Gabriela Silva de Malafaia, 2011.	- Felicidade e benefícios - Gestores e encarregados - Feedbacks - Recrutamento assertivo
Art 3	Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho: estudo de caso de uma organização de tecnologia.	Cristiane Budde, 2018.	- Salário - Felicidade e benefícios - Gestores e encarregados - Inflexibilidade - Treinamento
Art 4	Gestão de talentos.	Márcio Luiz Bernardim, Silvio Roberto Stefano, 2013.	- Salário - Felicidade e benefícios - Gestores e encarregados - Inflexibilidade - Recrutamento assertivo
Art 5	O que as organizações entendem por gestão de talentos?	Dayane Scopel Ferrazza, Cecília Gerhardt Burtet, Angela Beatriz Busato Scheffer, 2015.	- Salário - Plano de carreira - Felicidade e benefícios
Art 6	Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso.	André Ofenhejm Mascarenhas, Flavio Carvalho de Vasconcelos, Isabella F. G. de Vasconcelos, 2005.	- Salário - Felicidade e benefícios - Gestores e encarregados - Treinamento
Art 7	Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes.	Eduardo de Farias, Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Valter de Assis Moreno Jr, 2009.	- Salário - Plano de carreira - Felicidade e benefícios - Inflexibilidade - Gestores e encarregados - Treinamento

Quadro 3: Quadro de obras analisadas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Com o embasamento nos temas abordados acima, nota-se que foram detalhadas oito características semelhantes para a investigação dessa temática. E com esse foco, a tabela a seguir mostra as obras que cada assunto foi mencionado, e canaliza aqueles que tem maior presença, tais como: salário, plano de carreira (PC), felicidade e benefícios, inflexibilidade, gestores e encarregados, recrutamento e treinamento.

Artigos	Salário	PC	Felic/Benef	Feedback	Inflex	Gest/Encarr	Recrut	Trein
Art 1	X	X	X	X	X	X		
Art 2			X	X		X	X	
Art 3	X		X		X	X		X
Art 4	X		X		X	X	X	
Art 5	X	X	X					
Art 6	X		X			X		X
Art 7	X	X	X		X	X		X

Quadro 4: Quadro de escolha dos temas abordados

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

E com isso as análises foram separadas por tópicos, com a ênfase na demanda que o projeto trouxe, abordando a sua importância em relação à discussão do objetivo geral e específicos. Os tópicos que mais apareceram na pesquisa foram: “salário”, “felicidade e benefícios” e “gestores e encarregados”.

4.1 Salário

Com base no referencial teórico (RT) e entrando em acordo com o pensamento de Chiavenato (2014, p. 11), gestão de pessoas possui seis passos, e um desses passos é saber recompensar seus colaboradores. Salientando esse tópico foi realizado um estudo organizacional no artigo 1, na qual foi feita uma bateria de perguntas ao corpo de colaboradores onde o tema era “a importância de apresentar plano de cargos e salários ao novo funcionário”, e com os resultados dessa pesquisa, foi evidente através das respostas que o salário é um dos pontos mais importantes para reter profissionais na empresa. Constatou-se que a maioria dos respondentes (64%) relatou ser muito importante que a empresa apresente para os novos funcionários o plano de cargos e salários da empresa já na chegada do funcionário. Mostrando que é dever dos gestores apresentar para os seus colaboradores a coerência em função e base salarial, principalmente para o colaborador estar ciente na posição que tem dentro da organização e como seu trabalho será recompensado, visando sempre obter uma política salarial mais favorável do ponto de vista de salários e benefícios que o mercado.

Com base nas narrativas dos autores dos artigos 3 e 5, consegue-se ver que há dois problemas, informações salariais muito “abertas” para outros setores da empresa e pouca participação dos funcionários na tomada de decisão dos gestores relacionado a variáveis

no salário (comissões e bonificações). Assim através da pesquisa aplicada constatou-se que grande parte das dores dos funcionários seriam essas, dando maior ênfase para realização da pesquisa.

No primeiro passo, o qual não só os gestores têm acesso a toda a situação salarial de sua equipe, mas sim toda a empresa em relação aos indicadores abertos, mesmo com os parâmetros da última revisão dos resultados, afetando principalmente os salários variáveis, no caso o pessoal que tem grande impacto salarial com comissões e bonificações. E uma das sugestões que os autores trouxeram é adotar um programa de melhoria contínua, na qual estas informações salariais seriam voltadas para o setor de RH apenas, mas também dando espaço para que os funcionários acompanhassem o status de sua sugestão ao programa de melhorias organizacionais, onde este programa dá a oportunidade de participação do corpo de colaboradores contribuírem permanente as sugestões dentro da organização, fazendo assim com que as decisões não fique somente concentradas no nível estratégico organizacional. Mostrando que corrobora com o RT quando se trata de uma organização burocrática, trazendo a ideia de Follett (1997) que se deve dar importância à interação de pessoas que vivem no mesmo grupo, fazendo com que as informações sejam mais claras e o ambiente de inovação aflore mais nas empresas.

Vale salutar que no artigo 3, foi concluído que nos relatórios, grande parte da investigação relatou que: o gerenciamento de desempenho, recompensas financeiras reduzidas e bem-estar reduzido previam significativamente na produção e satisfação do trabalhador durante as recessões. Nesse sentido, ressalta-se a importância de comunicar em tempos de incerteza e mudança, pois toda a mudança é dolorosa, pois tira o indivíduo do conforto do cotidiano.

No artigo 5, a questão de salário é ponto crucial para uma boa gestão de talentos, evidenciando que para motivar e reter seus talentos, se exige uma remuneração acima da média, pois há uma oferta constante de oportunidades desafiadoras para esses profissionais, ou seja, "a gente tem níveis de investimento diferentes, a gente tem preocupações diferentes, são dois universos completamente distintos"(FERRAZZA, BURDET e SCHEFFER, 2015). Pois todos os colaboradores são importantes engrenagens nas empresas, porém, saber identificar um talento e mantê-lo é algo que o gestor deve estar monitorando constantemente. Incentivar o colaborador também é saber remunerar de acordo com suas atribuições, remetendo aos manuscritos de Gil (2006) no referencial teórico desse projeto, salientando que as competências necessárias, a consciência do valor

da sua colaboração tornou-se definitivas para a empresa alcançar seus objetivos e ainda ter mais compromisso também com seu time de colaboradores.

De certa forma, a quantidade de profissionais disponíveis no mercado é o que rotula a valorização da categoria, e o artigo 7 dá ênfase nisso. Os colaboradores relatam uma sensação de desvalorização, e nas quais grande parte das vezes é motivada pelo comportamento dos próprios profissionais da área, nas quais se submetem a salários incompatíveis com a complexidade de seu trabalho, “*eu acho que é um mercado que cresce muito, só que eu acredito que é também um mercado muito prostituído, onde a venda é muito barata, o profissional que está entrando hoje está com muito gás, e querendo receber qualquer coisa*”(FARIAS, CAVAZOTTE E MORENO JR, 2009) , e isso até mesmo pode ser reflexo da economia ou de profissionais recém formados aquecendo o mercado relatou o analista de TI na empresa pesquisada (MORENO JR, 2009, p.448).

4.2 Felicidade e benefícios

É crucial entender que a estima se refere à sensação de ser respeitado como pessoa e como funcionário, e receber reconhecimento ou recompensas pelos esforços no ambiente profissional (BUDDE, 2018). No artigo 1, foi realizado um questionário para os funcionários da organização, e se referir à política de benefícios, foram nove respondentes e que (53%) afirmaram ser muito importante, sete respondentes (41%) afirmaram ser importante, enquanto, apenas um respondente (5%) afirmou não ser importante a política de benefícios. É crucial entender o cenário do seu colaborador e fazer com que eles se sintam parte da empresa, e peças fundamentais para o processo, este artigo recomenda que as empresas inovadoras tenham políticas de benefícios, frisando que ajuda a manter o funcionário na empresa. Remetendo o tópico de Gestão de Talentos no RT desta pesquisa, o planejamento de carreira e desenhos de cargos é vinculado com o processo da gestão de pessoas, mantendo sempre a felicidade do colaborador (OLIVEIRA et al, 2013, p. 31).

No estudo do artigo 2, foi evidenciado uma comparação entre gerações de trabalhadores, como os “*baby boomers*” que se refere as pessoas que nasceram entre os anos de 1945 até 1964, e a “*geração Y*” que seriam as pessoas que nasceram nos anos de 1980 e início de 1990. E esse assunto aponta que a Geração dos “*Baby Boomers*” tem um perfil mais focado no planejamento a médio e longo prazo e a Geração Y, por sua vez, é

mais imediatista e quer ver logo os resultados de seu trabalho. E com a coleta dessas informações, é evidente a importância até mesmo de perfis em relação a idades dos colaboradores, mostrando a importância para os gestores entender o perfil de cada colaborador para manter um ambiente produtivo e feliz para personalidades diferentes. Mostrando também que é preciso atrair os melhores profissionais, e estar ciente que esses processos podem ser bastante diferentes se forem focados na Geração Y ou na Geração X.

O artigo 3 traz uma visão para os gestores mais assertiva de acordo com a pesquisa coletada, onde concluíram que a comunicação de informações, o gerenciamento de desempenho, a redução das recompensas financeiras e a redução de benefícios preveem, de forma significativa, a felicidade dos trabalhadores. Para essa conclusão foram realizadas três perguntas abertas, na qual o objetivo foi identificar acerca das fraquezas e forças dos trabalhadores, e possíveis dificuldades em um cenário futuro, mas não um instrumento ou acompanhamento no sentido de identificar o clima organizacional, mas sim o nível de satisfação e de felicidade no trabalho.

Com a mesma ideia, o artigo 6 salienta a importância da felicidade em pequenas integrações dos funcionários, assim não sendo respondida pela organização, causando até mesmo uma insatisfação desses profissionais com suas recompensas e participação nas decisões, com a ideia geral, com as empresas em que trabalham e oportunidades de evolução na carreira. Pois a estima do colaborador alimenta a estima da empresa, onde refere-se à sensação de ser respeitado como pessoa e como funcionário, e receber reconhecimento ou recompensas pelos esforços no ambiente organizacional.

Um assunto que é sensível dentro das organizações é dar para o colaborador a autonomia de tomar decisões no ambiente de trabalho e não abrir outras oportunidades, no artigo 7 os participantes mencionaram ainda a dificuldade de movimentação entre projetos da própria empresa: *“a mobilidade não é explícita aqui... alguém tem que te oferecer e acontecer autorização para isso, para você mudar de área”*. *Estar preocupado com a movimentação do colaborador, famosa “dança das cadeiras”* (FARIAS, CAVAZOTTE E MORENO JR, 2009). Realmente é dolorosa para qualquer direção, porém, o artigo mostra a insatisfação desses colaboradores, pois são impedidos de desenvolver novas habilidades e conseguir criar ideias entendendo todo o processo, isso remete a organização burocrática que consta no referencial teórico deste projeto.

4.3 Gestores e encarregados

Os gestores e encarregados devem ser pilares no setor em que atua, assim dando uma confiabilidade aos subordinados e como mencionado no RT, burocracia trazida por Weber é como algo que não pode ser singularizada, que não possui flexibilidade, sinônimo de poder para os gestores, para ser bem desenvolvida e constante, é necessário que haja um cenário criterioso e uma estrutura social bem definida (WEBER, 1971, p. 267). E com o estudo no artigo 1, é redobrada a atenção ao que se refere aos estilos de liderança que tem maior aceitação e produtividade, principalmente para a inovação na empresa. E com essa indagação aos colaboradores, foi realizado um questionário com o intuito de entender como funciona a gestão nos seus setores, na qual oito respondentes (47%) afirmaram a autocracia ser o estilo situacional, assim dependendo sempre do aval do seu gestor em quaisquer decisões a serem tomadas, seguido do estilo democrático (seis respondentes 35%), e apenas três respondentes (18%) indicaram o estilo mesclado de autocracia e democracia. E uma das sugestões de melhoria que o autor trouxe seria recomendar que as empresas desenvolvam política de autonomia para a equipe, mostrando que equipes com mais poder de decisão se tornam mais maduras, assim enriquecendo o cargo do colaborador sem interferir no processo motivacional.

Monitorar é um dos pontos fundamentais para os gestores, de acordo com a ideia de gestão de pessoas no RT, Chiavenato (2004) coloca seis processos para a gestão de pessoas, tais eles como agregar pessoas, aplicá-las, recompensando de forma justa, desenvolvendo, mantendo e monitorando (JUNIOR, 2019). Principalmente quando se refere a manter pessoas motivadas de perfis diferentes. E o artigo 2 mostra que ter uma política de *feedbacks* constantes faz com que o subordinado entenda que seu gestor está ciente dos seus resultados. Esse artigo traz o exemplo de dar feedback aos profissionais da Geração Y, apresentando algumas particularidades, devido a seu forte desejo de aceitação rápida na carreira, mostrando também que essa geração possui forte demanda por feedback, e que na maioria das vezes tomam a iniciativa de procurar os seus chefes para saber como está o seu desempenho e demonstrar seus resultados. Vale salutar que cada indivíduo possui as suas particularidades como, emoções, situações indesejáveis na sua vida, motivações diferentes etc. Porém, a compreensão mais ampla envolta da geração à qual ele pertence pode fornecer subsídios como recursos para a adequação das políticas e práticas das empresas no atual contexto de trabalho.

O artigo 5 frisa que para ter uma Gestão de Talentos bem orientada é fundamental a visão dos gestores de outras áreas, para dar maior atenção àqueles sujeitos 'talentosos', assim mostrando que os gestores têm o papel de desenvolver habilidades e até mesmo a realocação, com o objetivo de traçar uma rota mais produtiva e profissional para o colaborador. Salienta também que através da Gestão de Talentos, a empresa conseguirá atingir excelência operacional, obter vantagem competitiva e descobrir profissionais capacitados a assumirem posições-chave e até mesmo novos gestores e encarregados.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A presente pesquisa foi realizada a partir do estudo e análise de sete artigos, que teve como objetivo entender a definição de Gestão de Talentos nos ambientes do ramo tecnológico, com o objetivo de desenvolver ambientes organizacionais criativos, e com isso fazer uma análise comparativa entre eles. Conforme as mudanças constantes de tecnologias, culturas e diferenças em costumes de gerações, é visualizado nos dados coletados e analisados desse trabalho que o ambiente organizacional sempre está em constante movimento. E manter os indivíduos motivados e bem recompensados é um desafio presente dentro das empresas do ramo da tecnologia, e isso ainda agrava mais a temática abordada pelo autor.

Com o intuito de atingir o objetivo geral, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica de obras que tivessem relevância para a pesquisa, que foram retirados de artigos, teses, com a objeção de focar totalmente no cenário acadêmico. Informações essas, que após analisados, puderam demonstrar a importância da adequação das empresas em relação aos seus talentos e desenvolvimento do ambiente ocupacional, e ainda comprovaram a veracidade de que o setor de gestão de pessoas tem a maior probabilidade de violar o principal recurso de uma organização, devido a utilização massiva suas práticas arcaicas com seus colaboradores.

Ter salários nos padrões ou maiores de mercado, uma boa política de benefícios e um ambiente de trabalho acolhedor e que gere confiança na equipe proporcionado principalmente por gestores e encarregados, são fatores de contexto que podem motivar ou interferir no ciclo motivacional atrelado diretamente com a felicidade, que ausentes podem causar a insatisfação do colaborador.

E como a gestão burocrática é uma limitação para as novas empresas contemporâneas, vale salientar a cultura de desenvolvimento, criar uma identidade que a

empresa espera e desenvolva nos seus colaboradores. E com base nisso, nota-se que a gestão de desempenho que, além de avaliar os resultados dos profissionais, avalia também a capacidade de aprendizado para desenvolver novas responsabilidades é uma das métricas mais importantes dentro da organização, até mesmo para desenvolver novos líderes e gestores, assim aumentando a estima dos colaboradores com uma autonomia maior para a tomada de decisão. Deve-se dar atenção a estes pontos com as ações corretivas e apropriadas, que podem envolver a mudança das práticas antigas, valores e pressupostos do sistema ou processo burocrático e arcaico.

Devido à pesquisa ter se baseado na utilização de artigos no mesmo segmento ou com palavras-chaves semelhantes, a coleta de dados se limitou em ter poucas obras mais contemporâneas, e com esse cenário para novas pesquisas, sugere-se que seja realizada uma pesquisa exploratória com a utilização de entrevistas, dando acesso o aprofundamento no estudo e uma maior quantidade de dados e informações sobre como a gestão de pessoas atua dentro das empresas do ramo tecnológico.

REFERÊNCIAS

ADAMI. **Gestão de talentos**. Editora Pearson, 2015.

AMENDOLA. **Estresse no trabalho vira doença, afirma OMS**. Disponível em: < <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2019/05/28/estresse-no-trabalhohttps://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2019/05/28/estresse-no-trabalho-vira-doenca-afirma-oms.htmvira-doenca-afirma-oms.htm> >. Acesso em: 22 set. 2021.

APPLE TECNOLOGIA. **Uma empresa extraordinária é formada por pessoas excepcionais**.

Disponível em: < <https://www.apple.com/careers/br/teams/corporate-functions.html> >. Acesso em 26 de Mar. 2022.

ARAÚJO, C. dos S. **A liderança: uma análise sobre o clima organizacional**. 2013. 98 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração. Vila Nova de Gaia: ISLA, 2013.

AZEVEDO, R. R. **Restos a pagar e a perda da credibilidade orçamentária**. Disponível em:

< <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fj%2Frap%2Fa%2Fxxjg9Pv6sGshtr9HNzTccXf%2F%3Flang%3Dpt%26format%3Dpdf&clen=428564&chunk=true> >. Acesso em: 08 out. 2021.

BERNARDIM, M. L. **Gestão de talentos**. Unicentro Paraná, 2013.

BUDDE, C. **Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho: estudo de caso de uma organização de tecnologia**. Repositório institucional UFSC, 2018.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos**, 4ª edição. São Paulo: Manole, 2004.

CORDES, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). **A review and a integration of research on job burnout**. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

CORREIO BRASILIENSE. **Tecnologia: O setor que ainda tem dificuldades para contratar**. Disponível em: < https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/05/24/internas_economia,7_57036/tecnologia-o-setor-que-ainda-tem-dificuldades-para-contratar.shtml >. Acesso em: 14 set. 2021.

CRUZ, Maria N. DA. **Desenvolvimento Cognitivo em Vygostky: entre os ideais da matemática e a harmonia da imaginação**. 28a Reunião Anual da Anped. Caxambu, MG, 2005. Disponível em: < <http://www.unimep.br/mncruz/desenvolvimento-cognitivo-28http://www.unimep.br/mncruz/desenvolvimento-cognitivo-28-anped.pdfanped.pdf> >. Acesso em 21 out. 2016.

DALLA ROSA. **Como lidar com a falta de reconhecimento no trabalho?**. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/como-lidar-com-falta-de-reconhecimento-trabalhohttps://www.linkedin.com/pulse/como-lidar-com-falta-de-reconhecimento-trabalho-ang%C3%A9lica-dalla-rosa/ang%C3%A9lica-dalla-rosa/>>. Acesso em: 04 out. 2021.

DUTRA, J. S. **A gestão da carreira**. In: **As pessoas na organização**. FLEURY, M. T. (Org.) São Paulo: Gente, 2002.

ECONOMIA UOL. **Apple segue como marca mais valiosa do mundo; Tesla cresce 184%**. Disponível em : < <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/10/20/apple-segue-como-empresa-mais-valiosa-do-mundo-tesla-cresce-184.htm#:~:text=Pelo%209%C2%B0%20ano%20consecutivo,em%20terceiro%2C%20completam%20o%20p%C3%B3dio> >. Acesso em 26 Mar. 2022.

ESTADÃO. **OMS: estresse no trabalho vira doença**. Disponível em: < <http://www.ugt.org.br/index.php/post/22072-OMS-estresse-no-trabalho-vira-doenca>>. Acesso em: 09 out. 2021.

FARIA, J. H. **Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLORES, G. J. **Análisis de dados cualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994. Disponível em: < <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77867/AN%c3%81LISIS%20DE%20DATOS> >

[%20CUALITATIVOS%20EN%20LA%20INVESTIGACI%3%93N%20SOBRE%20LA%20DIFERENCIACI%3%93N%20EDUCATIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y_>](#). Acesso em 29 out. 2021.

FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, p. 316.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. Editora Pearson, 2007.

JAQUES, E.; KATHRYN, C. **Human Capability: A Study of Individual Potential and Its Application**. Virginia: Cason Hall, 1994.

JUNIOR, **Os seis processos da gestão de pessoas**. Disponível em <<https://www.rpmconsultoriaempresarial.com.br/rh/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 11 out. 2021.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. **Talent management: A critical review**. *Human Resource Management Review*, v. 16, p. 139 - 154, 2006.

LIMA, R. C. **O recrutamento político impacta atitudes e percepções de burocratas em ministérios brasileiros? Evidências empíricas usando matching em survey**. São Paulo, 2020

MASCI, A. C. **Fatos sobre o estresse**. Disponível em: <<http://www.regra.com.Br/cyromasci/fatos.htm>>. Acesso em: 13 out. 2021.

MARCHI. **Racionalidades e organizações do “terceiro setor”: uma análise da tensão entre racionalidade instrumental e substantiva a partir do discurso de trabalhadores do instituto Terra**. Santa maria, 2017

MALAFAIA, G. **gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. VII Congresso nacional de excelência em gestão, 2011.

MALAGUTI, M. L. (1996). **A ideologia do modelo japonês de gestão**. *Ensaio FE*, 17(1), 43-73.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NAHAS. M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida**. Londrina: Midiograf, 2001.

OLIVEIRA, Milene Regina et al. **O ENGAJAMENTO DOS TRAINEES NAS EMPRESAS**. In: V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.

QUEIROZ, R. F. **A Burocracia na sociologia compreensiva de Max Weber**. São Paulo: Revista de iniciação científica, 2004.

RODRIGUES, A. L. **Estresse e trabalho: Aumenta a preocupação com o desgaste do trabalhador**. Proteção. V. 4, n. 17, p. 38 – 41, jun./jul. 2002.

SCHEFFER, A. B; BURTET, C. G; FERRAZZA, D. S. **O que as organizações entendem por gestão de talentos?**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, 2015.

SILVA, R. O. **Teoria da administração**. Editora Pearson, 2013.

STADLER e PAMPOLINI. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Editora Intersaberes, 1º Edição, 2014.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. **Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research**. Journal of World Business, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Métodos de pesquisa**. 1ª ed. Série educação à distância. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

VASCONCELOS, I. F; VASCONCELOS, F. C; MASCARENHAS, A. O. **Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso**. RAC, 2005.

MORENO, V; FARIAS, F. **Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de ti e seus gerentes**. Faculdade IBMEC, 2009.

WEBER, M. **A objetividade do conhecimento nas ciências sociais**. In: COHN, G. (Org.) Max Weber. 4. ed. São Paulo: Ática, 1991. p. 79-127.