

## Editorial

Capacitação e retenção de talentos é tema constante na produção de conhecimento na área de Administração. Esta incidência de interesse tem clara conexão com a premissa de que a preservação de talentos no ambiente organizacional facilita a constituição de “espíritos de liderança” capazes de manter a empresa atenta às mutações do mercado e à preservação de clima de colaboração entre os trabalhadores.

A produção científica, por sua vez, observa as mudanças no “caldo de cultura” a que os talentos se expõem e tenta acompanhar as oscilações comportamentais que caracterizam estes talentos e, principalmente, busca identificar tendências de análise. É fato que talentos têm uma insistente “ansiedade” por novas atitudes e novos desafios. Não são poucos os indícios de que os promissores sinais dessa ansiedade aparecem já no ambiente de formação universitária. Para alguns essa ansiedade construtiva é implantada e incentivada nesse ambiente da escola; para outros, ela é apenas gerenciada neste contexto de formação. Porém, é fato que essa ansiedade também se consolida no ambiente da empresa.

A investigação científica em torno do desenvolvimento dos talentos enfrenta significativa questão: qual é o limite, qual é a fronteira de responsabilidades entre a empresa e a escola na evolução dessa ansiedade construtiva que gera talentos e líderes? Esta questão foi o eixo temático da quinta edição da Revista de Carreiras e Pessoas. O talento, tão requisitado no contexto empresarial pelo potencial de liderança que contém, se consolida em qual lado dessa “fronteira”? Ou, esta “fronteira”, móvel e fluída, é instável porque aberta a todo tipo de oportunidade para as transições de carreira?

Por esta razão, os quatro primeiros artigos desta edição discutem, cada um a seu modo, tanto o processo de busca por talentos, bem como a imersão deles em diferentes estruturas organizacionais, seja no âmbito de instituições financeiras, seja no definido contorno da “universidade corporativa”; ou, até mesmo, na curiosa necessidade que chegou ao setor público de “reter” talentos. Já os três artigos que fecham este número lidam com este mesmo eixo temático no contexto de formação dos talentos, explorando três vertentes, diferentes e complementares: os efeitos da oferta de *latu senso*, a gestão das diversidades nos currículos de graduação em Administração e a cautelosa investigação dos “níveis de resiliência” entre integrantes da Geração Y. Os três textos preservam o mesmo foco: os reflexos da formação no desempenho profissional.

É preciso lembrar que este eixo temático dá continuidade ao percurso já cumprido nos quatro números anteriores da ReCaPe. A pressão da ordem econômica globalizada definindo novos perfis para as carreiras, seguido dos dramáticos efeitos da crise do subprime norteamericano provocando severa instabilidade nas escolhas profissionais, foram os dois primeiros eixos temáticos desta publicação. No terceiro número destacamos a relação entre carreira e organização, com especial atenção aos novos perfis das carreiras já vinculadas a outros processos de formação profissional. No número anterior, o eixo temático reuniu textos que investigavam como os contemporâneos “instintos” de mudança conquistavam, ou não, espaços nas organizações. Nesta edição completamos este ciclo tratando do vínculo entre a intensa

captação de talentos para as novas estruturas das organizações e as características que têm as instituições incumbidas de formá-los.

O primeiro texto desta edição investigou o que talvez seja o ponto mais sensível deste eixo temático: afinal o que efetivamente a organização deseja do talento que ela quer reter? O trabalho da professora Universidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, Andrea Oltramari e de Silvana Lorenzato, “Dilemas da Carreira sem Fronteiras: um estudo de caso com gerentes bancários”, explora a “mobilização subjetiva intensa” exigida dos executivos bancários, com novas demandas bem específicas tanto de habilidades como de atitudes. O trabalho trata o “sofrimento psíquico” imposto a estes funcionários incluindo as pressões por transições de carreira. As entrevistas qualitativas revelaram o que as autoras chamaram de “dilemas da carreira sem fronteiras”, com aspectos internos, típicos da carreira gerencial, e externos, que formavam o que foi definido por elas como a “obscuridade do Plano de Carreira”. Apesar dos “dilemas”, as definições de carreira desses talentos nessas instituições financeiras compõem trajetória com perfil de carreira sem fronteira. Estes profissionais reconheceram como “favorável” essa trajetória, apesar das dificuldades enfrentadas.

O segundo artigo, da professora Maria Cristina Amorim, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e de Andréa Maruyama, da mesma instituição, “A prática do desenvolvimento de liderança em instituição financeira” analisa o processo de retenção de talentos a partir da vertente do “vasto campo de treinamento ou desenvolvimento para a liderança”. As autoras partem do pressuposto de pensar liderança como “exercício de poder nas organizações” e investigam o programa de treinamento, em formato trainee, de grande instituição financeira de âmbito nacional como efetiva “formação de líderes”. Os programas da instituição financeira estão divididos em três blocos: gestão corporativa (Programa Ser Líder), gestão das relações (de Ser Gestor Básico , até Gestor III) e autogestão (aqui englobando os treinamentos para Mentoring e Coaching). O ponto básico desta divisão está no que “é esperado” de cada função. O artigo conclui que há significativa distância entre os posicionamentos teóricos enunciados e efetiva utilização desses posicionamentos no modelo da instituição financeira.

As expectativas da formação de liderança como elemento da retenção de talentos também foi o tema do trabalho de Patrícia Tristão da PROGEP/Faculdade FIA e de Geórgia Tiepolo Schmidt Rogel da FECAP, no terceiro artigo desta edição: “O papel dos líderes na Educação Corporativa”. O texto analisa as funções das “lideranças educadoras”. O alvo de todo o processo, como detectou a pesquisa, é não apenas treinar funcionários, mas “apresentá-los à maneira nova de pensar e trabalhar” com objetivo definido: “desempenhar papéis mais amplos em seu trabalho”. Os novos “papeis” esperados do líder educador, auxiliam a passagem da liderança “controladora para a facilitadora”, como a pesquisa das autoras sugeriu.

O processo de captação e retenção de talentos no setor público é tarefa ainda mais complexa como analisaram Kamila Pagel de Oliveira, Ivan Beck Ckagnazaroff, Mauro César Silveira e Carlos Eduardo Simões Moraes, todos com desempenho profissional no Estado de Minas Gerais, no quarto artigo desta edição, “Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental”. O texto investiga os efeitos dos altos índices de evasão desses profissionais. O trabalho contrapõe, de modo promissor, a definição do que é “talento” em relação às mudanças na condição de oferta do setor público no Estado de Minas Gerais. Nesse processo, o papel do conceito de “estabilidade!” foi bem avaliado.

A pesquisa na Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, por outro lado, mostrou os efeitos e a relação entre retribuições variáveis e permanência na carreira. Uma das conclusões do artigo é especialmente relevante na discussão de retenção de talentos: apenas 21,7% dos talentos reconhecidos ficam na carreira de servidor público.

A questão da formação universitária como ativa colaboradora nos processos de retenção de talentos foi analisada no quinto artigo desta edição no trabalho “Uma agenda de pesquisa: o pós graduação *latu senso* tem efeito sobre a carreira do profissional de Recursos Humanos?” da professora Luciana Campos Lima do SENAC, Wilson Amorim, da USCS e André Luis Fisher, da USP. O trabalho discute a “continuidade educacional” sob três perspectivas: a primeira, como ponto crítico do mundo empresarial condicionando a formação profissional como ferramenta estratégica; a segunda, trata a continuidade educacional como questão e necessidade não de opção, relacionada à construção da carreira do ponto de vista do profissional; a terceira, vê a formação profissional como forma de inclusão de minoria por aumento de renda e reclassificação social, transformando a continuidade educacional em ferramenta de inserção em outra estrutura ocupacional. O texto, no entanto, mostra a fragilidade desse processo ao perguntar “como é possível”, que 80% dos profissionais de Recursos Humanos serem pós-graduados em sua área de atuação e continuarem com a “sensação de que não estão preparados para os desafios”?

O trabalho de Aleksander Roncon, Indira Beltrame, Wellington Carlos Campos, Ewerton Taveira Cangussu e Bernardete Lima Mazzafera, todos com atuação profissional na Faculdade Arthur Thomas, Londrina/PR, “Níveis de Resiliência em adultos da Geração Y de uma instituição de ensino superior”, sexto artigo desta edição, entende resiliência como “processo em que as pessoas se recuperam das adversidades”. O texto buscou identificar padrões comportamentais de adultos, analisando também a interação entre os modelos de crença dominantes. O estudo ganha especial pertinência por investigar os níveis de resiliência da Geração Y frente a situações adversas. Os resultados encontrados, entre a condição “Boa” do padrão de Controle de Passividade e condição “Moderada” do padrão de Controle de Intolerância sinalizam interessantes parâmetros de análise dessa geração, inclusive, no que diz respeito a conjecturas sobre retenção ou evasão conforme ambientes mais propícios, ou não às suas crenças.

O texto que fecha esta edição, “Inclusão do tema gestão da (s) diversidade (s) nos currículos dos cursos de Administração: um estudo exploratório na UFRJ”, de João Luis Alves Pinheiro, professor nesta instituição, e João Bosco Hora Goes, que analisam o conteúdo das disciplinas sem identificar a presença sequer da palavra “diversidade”. A pesquisa realizada destacou a necessidade do desenvolvimento de “habilidades de compreensão da realidade social” e de sua interface com diferentes contextos organizacionais, sociais, políticos e econômicos. A ausência desse debate, da compreensão no processo de formação do tema da diversidade tem impacto significativo no ambiente e reflexos na retenção de talentos.

*Boa Leitura!*

Leonardo Trevisan, Joel Dutra e Elza Veloso  
Editores