REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE TALENTOS: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM CORNÉLIO PROCÓPIO (PR)

CHALLENGES AND STRATEGIES IN TALENT MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL PRACTICES IN CORNÉLIO PROCÓPIO, PARANÁ, BRAZIL

Ciências Sociais Aplicadas • 04/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/793513428

Edimar de Souza[1]

Heloísa de Souza Geraldo[2]

Sayane Namie Yanagui Doi[3]

RESUMO

A gestão de talentos configura-se como tema relevante para as organizações diante dos desafios de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados. Este artigo analisa os principais desafios da gestão de talentos enfrentados por organizações de Cornélio Procópio (PR) e as práticas adotadas para a atração, o desenvolvimento e a retenção de profissionais. A pesquisa é aplicada, quantitativa e descritiva, com levantamento (survey) como procedimento técnico. Os dados foram coletados entre 21 de setembro e 17 de outubro de 2026, por meio de questionário estruturado com 25 questões, respondido por 12 organizações, e analisados com estatística descritiva, considerando frequências, porcentagens e médias em escala Likert de cinco pontos. Os resultados indicam dificuldades relacionadas à contratação e à retenção de profissionais qualificados, à atualização de competências diante das transformações tecnológicas e à formação de lideranças. Há também percepções positivas sobre as práticas de recrutamento, a oferta de treinamentos, as oportunidades de crescimento e a gestão por competências, além do reconhecimento da contribuição da gestão de talentos e dos investimentos em capacitação para o desempenho organizacional. Conclui-se que a gestão de talentos é considerada relevante nas organizações pesquisadas, embora persistam desafios que demandam o aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas, e que a amostra por acessibilidade limita a generalização dos resultados.

Palavras-chave: Gestão de talentos; Atração de talentos; Retenção de talentos; Desenvolvimento profissional; Desempenho organizacional.

ABSTRACT

Talent management is a relevant topic for organizations facing the

challenges of attracting, developing, and retaining qualified professionals. This article analyzes the main talent management challenges faced by organizations in Cornélio Procópio, Paraná, Brazil, and the practices adopted to attract, develop, and retain professionals. The research is applied, quantitative, and descriptive, using a survey as its technical procedure. Data were collected between September 21 and October 17, 2026, through a structured questionnaire with 25 questions answered by 12 organizations, and analyzed with descriptive statistics, considering frequencies, percentages, and means on a five-point Likert scale. The results indicate difficulties related to hiring and retaining qualified professionals, updating skills in response to technological changes, and developing leaders. There are also positive perceptions of recruitment practices, training provision, growth opportunities, and competency management, as well as recognition of the contribution of talent management and training investments to organizational performance. It is concluded that talent management is considered relevant in the organizations surveyed, although challenges remain that require improvements in human resource management strategies, and that the convenience sample limits the generalization of the results.
Keywords: Talent management; Talent attraction; Talent retention; Professional development; Organizational performance.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial competitivo, dinâmico e marcado por constantes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, as organizações passaram a reconhecer as pessoas como um dos principais diferenciais para a obtenção de resultados sustentáveis. O capital humano deixou de ser visto apenas como recurso

operacional e passou a ocupar posição estratégica, essencial para a inovação, a produtividade e a competitividade. Assim, a gestão de talentos tornou-se tema relevante na área de Administração, especialmente no que se refere à atração, à retenção e ao desenvolvimento de profissionais qualificados (Chiavenato; Chiavenato; Bazzola, 2025).

A dimensão desse desafio pode ser observada na Pesquisa de Escassez de Talentos 2026, realizada pela ManpowerGroup, segundo a qual 72% dos empregadores pesquisados globalmente relataram dificuldades para encontrar profissionais com as competências necessárias, percentual que chegou a 80% no Brasil (ManpowerGroup, 2026). Esses resultados reforçam a importância de estratégias voltadas à atração, ao desenvolvimento e à retenção de talentos, em um contexto no qual a transformação digital, a inteligência artificial e as mudanças nas expectativas dos profissionais alteram as relações de trabalho.

A gestão de talentos pode ser compreendida como o conjunto de práticas adotadas pelas organizações para identificar, captar, desenvolver e manter profissionais com competências estratégicas para o alcance dos objetivos empresariais. Empresas de diferentes portes enfrentam escassez de mão de obra qualificada, alta rotatividade, necessidade de capacitação contínua e formação de lideranças capazes de conduzir equipes mais eficientes (Gramigna, 2007; Knapik, 2012).

Diante desse cenário, o estudo parte do seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações do município de Cornélio Procópio (PR) na gestão de

talentos e quais estratégias têm sido adotadas por essas empresas para a atração, a retenção e o desenvolvimento de profissionais?

O objetivo geral é analisar os principais desafios da gestão de talentos enfrentados pelas organizações localizadas em Cornélio Procópio (PR) e as estratégias adotadas para a atração, a retenção e o desenvolvimento de profissionais. Os objetivos específicos são: apresentar os conceitos e a relevância estratégica da gestão de talentos; identificar os desafios percebidos pelos respondentes relacionados à atração, à retenção e ao desenvolvimento de pessoas; analisar as estratégias adotadas pelas empresas para enfrentá-los; relacionar as práticas observadas com a literatura; e compreender a percepção dos respondentes sobre a relação entre gestão de talentos e desempenho organizacional.

A realização deste estudo justifica-se pelo recorte geográfico, ao direcionar a análise para a realidade das organizações de Cornélio Procópio (PR). Embora existam pesquisas nacionais sobre o tema, como a de Freitag e Fischer (2017), a investigação em diferentes contextos regionais amplia a compreensão dos desafios e das práticas relacionados à atração, ao desenvolvimento e à retenção de profissionais. Sob a ótica social e acadêmica, a pesquisa contribui para a produção de dados regionalizados e pode oferecer subsídios para discussões sobre práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional na região.

O artigo apresenta, além desta introdução, a fundamentação teórica, a metodologia, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de Talentos: Conceitos e Evolução

As transformações econômicas, tecnológicas e sociais das últimas décadas modificaram a forma como as organizações compreendem a gestão de pessoas. Os trabalhadores, antes vistos predominantemente como recursos voltados à execução de atividades operacionais, passaram a ser reconhecidos como ativos estratégicos, capazes de gerar conhecimento, inovação e vantagem competitiva. Nesse contexto, consolida-se a gestão de talentos como abordagem orientada à identificação, ao desenvolvimento e à retenção de profissionais cujas competências contribuem para os objetivos organizacionais (Armstrong; Taylor, 2020; Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

Do ponto de vista histórico, a gestão de talentos resulta da evolução da gestão de pessoas. Inicialmente voltada a atividades administrativas e de controle, a área passou a incorporar o desenvolvimento dos profissionais e, depois, o alinhamento entre pessoas e estratégia organizacional (Leite; Albuquerque, 2009). A partir da década de 1990, a gestão de talentos ganhou destaque, com perspectiva voltada à identificação, ao desenvolvimento e à retenção de profissionais estratégicos (Collings; Mellahi, 2009). Conforme Dutra, Dutra e Dutra (2017), essa mudança decorre da valorização do conhecimento como recurso competitivo e do reconhecimento de que o desempenho organizacional depende da capacidade de desenvolver e mobilizar as competências dos colaboradores.

Armstrong e Taylor (2020) definem a gestão de talentos como processo sistemático para assegurar que a organização disponha das pessoas certas, com as competências adequadas, nos cargos

apropriados e no momento necessário. A abordagem integra planejamento da força de trabalho, recrutamento, desenvolvimento, sucessão e retenção, alinhando-os à estratégia, e a configura como processo contínuo, voltado às necessidades presentes e futuras.

Os fundamentos dessa perspectiva encontram base na Teoria do Capital Humano, de Becker (1993), segundo a qual conhecimentos, habilidades e experiências constituem formas de capital capazes de gerar valor econômico. Nessa ótica, investimentos em educação e capacitação deixam de ser apenas custos e passam a ser estratégicos. No contexto brasileiro, Fleury e Fleury (2001) relacionam a gestão de pessoas ao desenvolvimento de competências, entendidas como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A relevância dessa transformação é reforçada pelas mudanças projetadas para o mercado de trabalho. De acordo com o Future of Jobs Report 2025, do World Economic Forum (2025), 39% das competências atualmente utilizadas pelos trabalhadores deverão ser transformadas ou se tornar obsoletas até 2030, e a lacuna de competências figura entre as principais barreiras à transformação dos negócios. Esse cenário exige que as organizações atraiam profissionais qualificados e desenvolvam continuamente as competências necessárias.

2.2. Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos

A atração de talentos corresponde ao conjunto de práticas voltadas à identificação e ao recrutamento de profissionais cujas competências estejam alinhadas às necessidades presentes e futuras da

organização, o que ultrapassa o simples preenchimento de vagas e envolve o planejamento da força de trabalho (Armstrong; Taylor, 2020). Envolve também compreender as expectativas dos profissionais e construir uma imagem organizacional atrativa: Reis, Sousa e Dionísio (2021) abordam o *employer branding* como ferramenta de gestão de talentos, e Vieira, Gomes da Costa e Santos (2024) relacionam a gestão de talentos da geração Z ao *employer branding*. Dutra, Dutra e Dutra (2017) destacam que a atração deve considerar não apenas conhecimentos técnicos, mas também competências comportamentais compatíveis com a estratégia e a cultura da organização.

O desenvolvimento de talentos compreende ações voltadas à ampliação contínua de conhecimentos, habilidades e atitudes, por meio da aprendizagem, da experiência e da capacitação (Dutra; Dutra; Dutra, 2017). Essa perspectiva dialoga com a Teoria do Capital Humano (Becker, 1993) e com Fleury e Fleury (2004), para quem o desenvolvimento de competências é condição para que as organizações inovem, adaptem-se às mudanças e sustentem vantagens competitivas.

A retenção refere-se às práticas que favorecem a permanência de profissionais considerados estratégicos e busca, mais do que reduzir desligamentos, criar condições para que os colaboradores permaneçam engajados e desenvolvam seu potencial (Armstrong; Taylor, 2020). Herzberg (1968) mostra que reconhecimento, realização profissional e oportunidades de crescimento influenciam a motivação, enquanto Kahn (1990) evidencia que o engajamento é maior quando as pessoas encontram significado nas atividades, percebem segurança psicológica e dispõem de condições adequadas de trabalho. A retenção também se relaciona à cultura e

à liderança: segundo Schein e Schein (2017), a liderança tem papel fundamental na formação e na manutenção da cultura organizacional. Em revisão sistemática, Sinisterra, Peñalver e Salanova (2024) identificaram que práticas eficazes de gestão de talentos tendem a favorecer o engajamento e a reduzir a intenção de saída.

Em conjunto, atração, desenvolvimento e retenção constituem dimensões integradas da gestão de talentos. Aljbour, French e Ali (2022), em revisão sistemática de estudos empíricos, identificaram o desempenho organizacional entre os principais resultados investigados na literatura sobre o tema.

2.3. Desafios e Estratégias na Gestão de Talentos

As transformações do mercado de trabalho impõem desafios crescentes à gestão de talentos. A lacuna entre as competências disponíveis e as exigidas pelo mercado é apontada pelo World Economic Forum (2025) como uma das principais barreiras à transformação dos negócios, o que exige investimentos contínuos em requalificação (*reskilling*) e aperfeiçoamento (*upskilling*). As expectativas dos profissionais também representam desafio, e o *employer branding* constitui estratégia relevante para a atração, sobretudo quando considera as expectativas dos candidatos e as características de diferentes gerações (Reis; Sousa; Dionísio, 2021; Vieira; Gomes da Costa; Santos, 2024).

A incorporação de tecnologias digitais e de inteligência artificial aos processos de gestão de pessoas é outro desafio. Segundo Deepa et al. (2024), a adoção dessas tecnologias transforma as práticas de

recursos humanos, especialmente em recrutamento e seleção, e exige dos gestores competências específicas para utilizá-las.

Liderança e cultura organizacional também influenciam as práticas de gestão de talentos. Kahn (1990) relaciona o engajamento às condições que permitem encontrar significado no trabalho e sentir segurança no ambiente, e Schein e Schein (2017) destacam o papel da liderança na cultura. Essas contribuições indicam a importância de preparar líderes, valorizar a opinião dos colaboradores e construir ambiente favorável à aprendizagem, à confiança e ao desenvolvimento.

Diante desse conjunto de desafios, Armstrong e Taylor (2020) argumentam que as organizações precisam adotar estratégias integradas, articulando planejamento da força de trabalho, desenvolvimento contínuo de competências e políticas de retenção alinhadas à cultura e à estratégia. Para a lacuna de competências, destacam-se ações de *reskilling* e *upskilling* (World Economic Forum, 2025); para a retenção, o reconhecimento, a escuta dos colaboradores e as oportunidades de desenvolvimento (Sinisterra; Peñalver; Salanova, 2024); e, para as transformações tecnológicas, a capacitação dos profissionais e a adaptação dos processos de gestão de pessoas (Deepa et al., 2024).

A gestão por competências constitui prática relevante para alinhar as capacidades dos profissionais às necessidades organizacionais. Fleury e Fleury (2004) relacionam as competências à geração de valor, e Dutra, Dutra e Dutra (2017) destacam sua articulação com as práticas de gestão de pessoas. Collings e Mellahi (2009) defendem abordagem estratégica baseada na identificação de posições que contribuem para a vantagem competitiva, no desenvolvimento de

profissionais para essas funções e na criação de condições para sua permanência. Assim, o enfrentamento dos desafios contemporâneos exige abordagem estratégica e contínua, capaz de articular o desenvolvimento dos profissionais às necessidades das organizações.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é aplicada, pois busca produzir conhecimentos que contribuam para a compreensão de problemas concretos da gestão de talentos nas organizações de Cornélio Procópio (PR) (Gil, 2019). A abordagem é quantitativa, pois os dados foram coletados por questionário e analisados numericamente (Richardson, 2017). Quanto aos objetivos, é descritiva, por identificar os desafios percebidos pelos participantes e analisar suas percepções sobre as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos (Vergara, 2016). O procedimento técnico foi o levantamento (*survey*), que consiste na aplicação de questionários para conhecer as opiniões dos participantes sobre determinado assunto (Gil, 2019).

O universo é composto por organizações localizadas em Cornélio Procópio (PR), e a amostra, definida por acessibilidade, reúne 12 organizações que aceitaram participar. O convite foi feito por mensagens, e-mails e contatos presenciais, sem registro sistemático do número total de empresas convidadas, o que impossibilitou o cálculo da taxa de resposta.

A coleta ocorreu entre 21 de setembro e 17 de outubro de 2026, por meio de questionário estruturado, elaborado pelas pesquisadoras com base nos objetivos e no referencial teórico e disponibilizado pelo Google Forms. O instrumento tem 25 perguntas (três de perfil,

21 afirmativas em escala Likert e uma questão aberta), organizadas em sete blocos: atração, desenvolvimento e retenção de talentos, gestão por competências, liderança, cultura organizacional e desempenho organizacional. As afirmativas foram avaliadas em escala Likert de cinco pontos, de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (Likert, 1932), e buscaram captar percepções sobre desafios e práticas, sem verificar a existência de estratégias formalizadas. Um pré-teste com duas pessoas verificou o funcionamento do formulário e a clareza das perguntas. A participação foi voluntária, com termo de consentimento e aviso de privacidade conforme a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Brasil, 2018), e sem coleta de dados que identifiquem os respondentes.

Os dados foram organizados em planilha eletrônica e analisados por estatística descritiva, com frequências, porcentagens e médias por afirmativa. Para interpretar as médias, adotaram-se as faixas de 1,00 a 2,50 (tendência de discordância), de 2,51 a 3,49 (faixa intermediária) e de 3,50 a 5,00 (tendência de concordância). Nas afirmativas sobre dificuldades organizacionais, médias mais elevadas indicam maior concordância com a existência dos desafios; nas afirmativas sobre práticas e condições, indicam maior concordância com os aspectos avaliados.

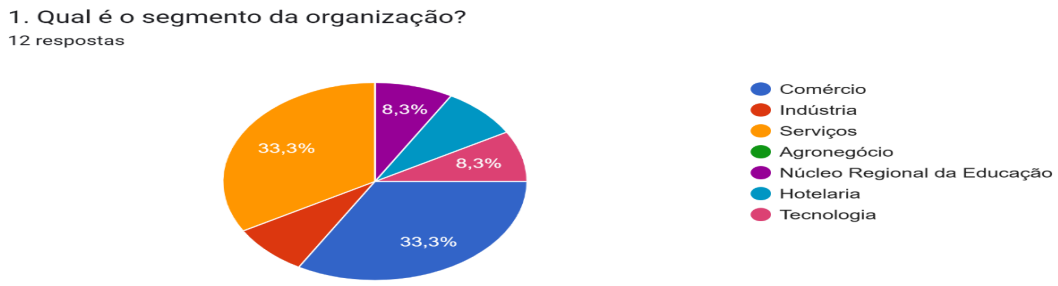
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Perfil das Organizações e dos Respondentes

Responderam à pesquisa 12 organizações. Quanto ao segmento de atuação, quatro organizações são de serviços e quatro do comércio

(33,3% cada), uma é industrial (8,3%) e três (25%) pertencem a outros segmentos (hotelaria, tecnologia e educação, 8,3% cada).

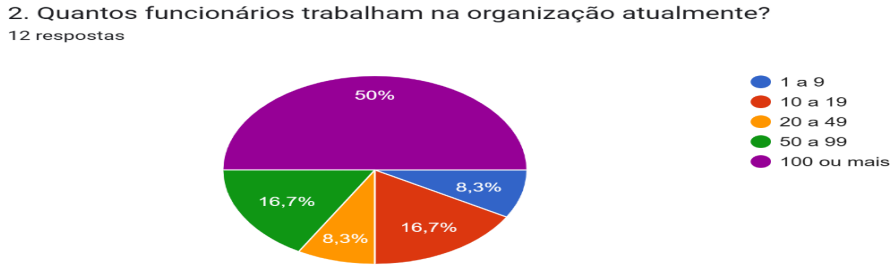
Gráfico 1. Segmento de atuação das organizações participantes.



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Em relação ao porte, seis organizações (50%) têm 100 funcionários ou mais, duas (16,7%) têm de 10 a 19, duas (16,7%) têm de 50 a 99, e as faixas de 1 a 9 e de 20 a 49 funcionários contam com uma organização cada (8,3%).

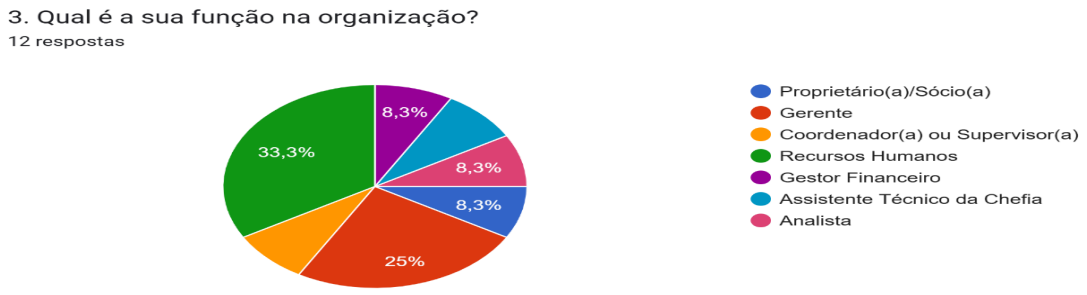
Gráfico 2. Número de colaboradores das organizações participantes.



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

As respostas foram fornecidas por profissionais com diferentes funções: quatro atuam em Recursos Humanos (33,3%), três ocupam cargos de gerência (25%) e os demais são um proprietário ou sócio, um gestor financeiro, um analista, um coordenador ou supervisor e um assistente técnico da chefia (8,3% cada).

Gráfico 3. Função dos respondentes nas organizações participantes.



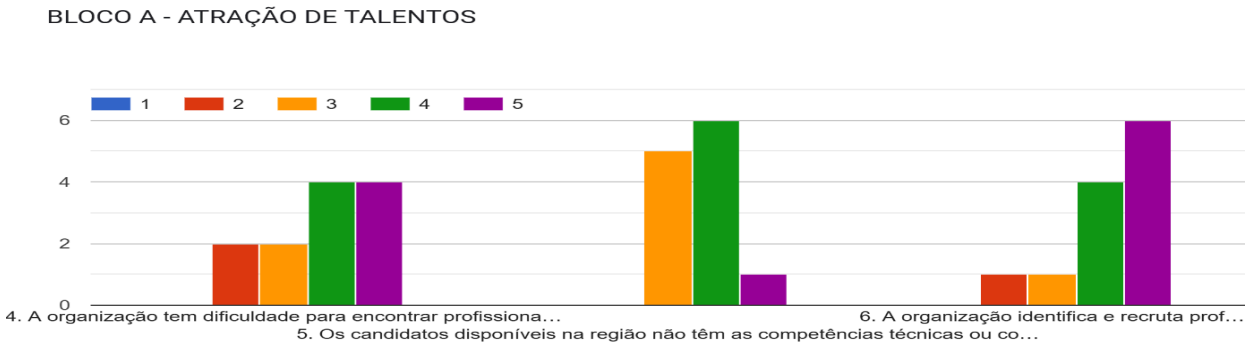
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A concentração de organizações com 100 ou mais funcionários deve ser considerada na interpretação, pois o porte pode estar relacionado à estrutura e à formalização das práticas. Dado o número reduzido de organizações, os resultados retratam as organizações participantes, sem pretensão de representar estatisticamente todas as empresas do município.

4.2. Atração e Desenvolvimento de Talentos

Os resultados de cada bloco temático são apresentados nos gráficos a seguir, com a distribuição das respostas na escala Likert, e interpretados com base nas médias e nos percentuais de concordância (respostas “concordo” e “concordo totalmente”).

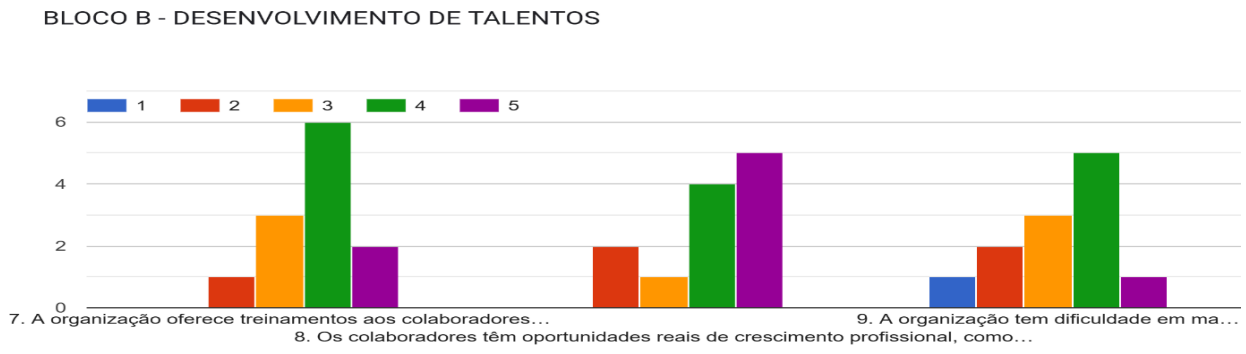
Gráfico 4. Resultados gerais do bloco A: Atração de talentos.



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No bloco de atração, a dificuldade de encontrar profissionais qualificados obteve média de 3,83, com 66,7% de concordância, e a existência de lacunas nas competências dos candidatos da região, média de 3,67 (58,3%), sem respostas de discordância. Por outro lado, a capacidade de recrutar profissionais alinhados às necessidades atuais e futuras alcançou 4,25 (83,3%), a maior média do questionário. Os respondentes reconhecem, portanto, dificuldades no mercado, mas avaliam positivamente a capacidade de recrutamento de suas organizações. O resultado aproxima-se da Pesquisa de Escassez de Talentos 2026, que identificou dificuldades de contratação em 80% dos empregadores brasileiros (ManpowerGroup, 2026), embora os levantamentos difiram quanto à abrangência, à amostra e à coleta de dados, e converge com Armstrong e Taylor (2020), que destacam o alinhamento dos processos de recrutamento às necessidades organizacionais.

Gráfico 5. Resultados gerais do bloco B: Desenvolvimento de talentos.



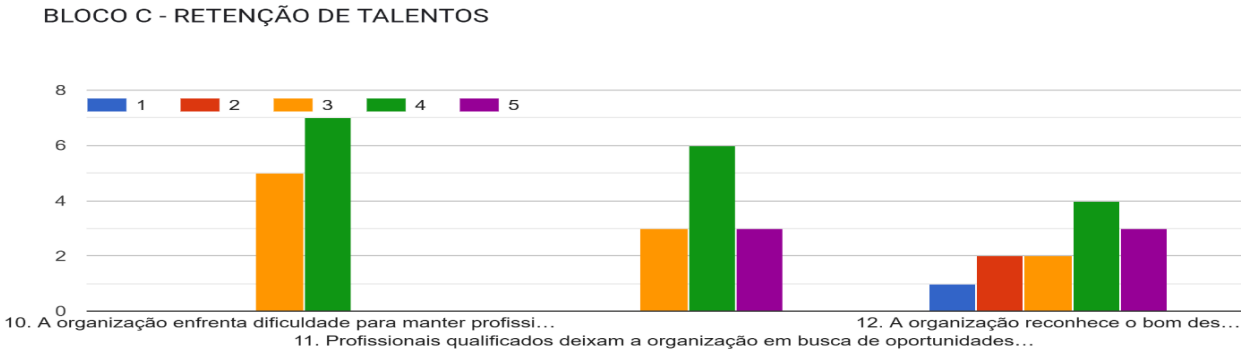
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No desenvolvimento, a oferta regular de treinamentos (3,75; 66,7%) e as oportunidades de crescimento profissional (4,00; 75,0%) tiveram avaliações positivas. A dificuldade de manter as competências atualizadas diante de mudanças tecnológicas, como digitalização e inteligência artificial, obteve média de 3,25, na faixa intermediária:

metade dos respondentes reconheceu o desafio, 25% adotaram posição intermediária e 25% discordaram. Assim, a presença de ações de capacitação não significa que todas as necessidades de atualização estejam atendidas. Esse resultado pode ser relacionado a Becker (1993), que compreende a educação e o treinamento como investimentos em capital humano, e ao World Economic Forum (2025), que destaca a aprendizagem contínua diante da transformação das competências.

4.3. Retenção de Talentos

Gráfico 6. Resultados gerais do bloco C: Retenção de talentos.



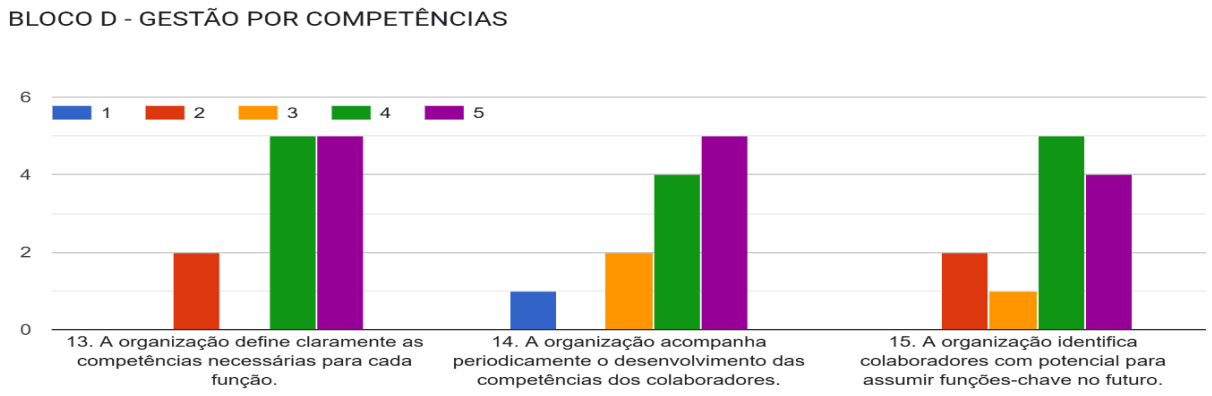
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Na retenção, a saída de profissionais qualificados em busca de oportunidades em outras empresas ou cidades maiores teve média de 4,00, com 75,0% de concordância, e nenhum respondente discordou. A dificuldade de manter profissionais qualificados obteve 3,58 (58,3%), também sem respostas de discordância, e o reconhecimento do bom desempenho por recompensas financeiras ou não financeiras, 3,50 (58,3%), com 25% de respostas discordantes. A permanência de profissionais qualificados permanece, portanto, como preocupação relevante, enquanto as práticas de reconhecimento receberam avaliações mais variadas. As respostas, contudo, não permitem determinar as causas dos desligamentos.

Os resultados são coerentes com Herzberg (1968), que destaca reconhecimento, realização e oportunidades de crescimento como fatores ligados à motivação, e com Kahn (1990), que relaciona o engajamento a condições de significado e segurança no trabalho. Reforçam, assim, a compreensão da retenção como processo que envolve recompensas, desenvolvimento profissional e condições favoráveis de trabalho.

4.4. Gestão por Competências

Gráfico 7. Resultados gerais do bloco D: Gestão por competências.



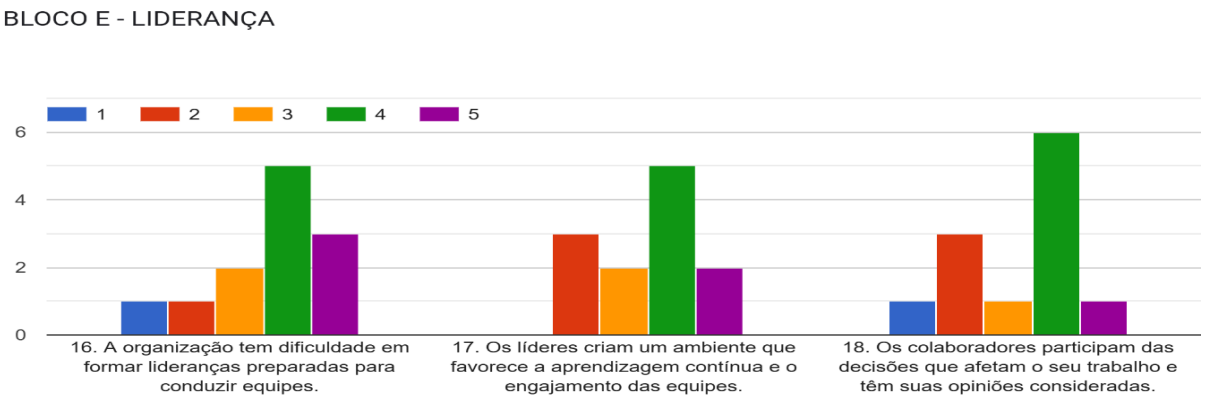
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O bloco de gestão por competências reuniu avaliações positivas e próximas: definição clara das competências necessárias para cada função (4,08; 83,3%), acompanhamento periódico do desenvolvimento das competências (4,00; 75,0%) e identificação de colaboradores com potencial para assumir funções-chave no futuro (3,92; 75,0%). Os resultados indicam que essas práticas são percebidas como presentes na maioria das organizações, embora as respostas não permitam concluir que utilizem métodos formalizados de avaliação. Relacionam-se à noção de competência como mobilização de conhecimentos, habilidades e recursos para gerar valor (Fleury; Fleury, 2001) e à perspectiva estratégica de

Collings e Mellahi (2009), de identificar posições relevantes e desenvolver profissionais capazes de ocupá-las.

4.5. Liderança e Cultura Organizacional

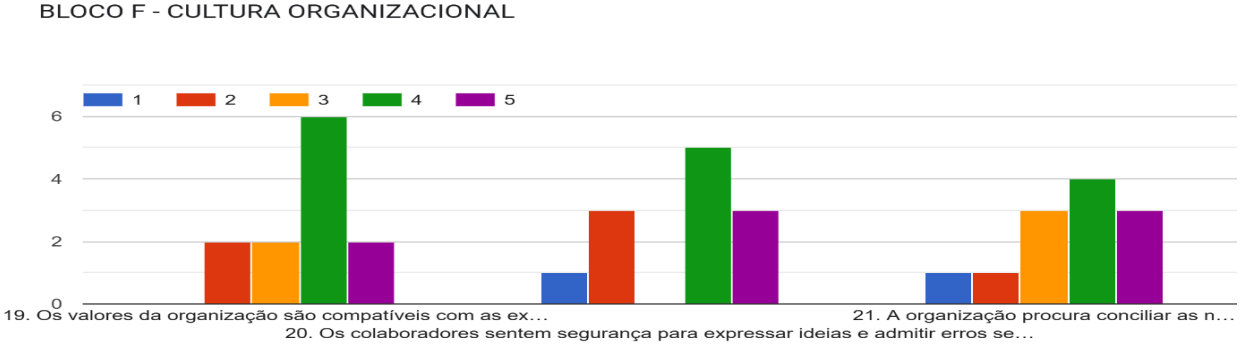
Gráfico 8. Resultados gerais do bloco E: Liderança.



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No bloco de liderança, a dificuldade de formar lideranças preparadas obteve média de 3,67 (66,7%), a capacidade dos líderes de criar ambiente favorável à aprendizagem e ao engajamento, 3,50 (58,3%), e a participação dos colaboradores nas decisões, 3,25 (58,3%), a menor média do bloco, na faixa intermediária, com 33,3% de respostas discordantes.

Gráfico 9. Resultados gerais do bloco F: Cultura organizacional.



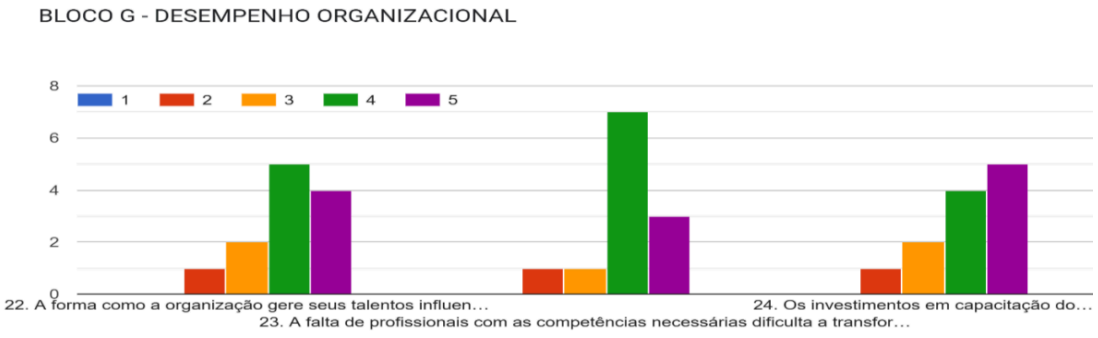
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Na cultura organizacional, a compatibilidade entre valores e expectativas dos colaboradores obteve 3,67 (66,7%), a conciliação entre trabalho e vida pessoal, 3,58 (58,3%), e a segurança para expressar ideias e admitir erros, 3,50 (66,7%), aspecto que dividiu as opiniões: 66,7% concordaram e 33,3% discordaram, sem respostas intermediárias.

Os resultados indicam que a formação de lideranças é percebida como desafio e que as condições de participação e de segurança psicológica não são percebidas de modo homogêneo. Esses achados dialogam com Kahn (1990), para quem o engajamento é favorecido por significado no trabalho, segurança psicológica e disponibilidade de recursos, e com Schein e Schein (2017), que destacam a influência dos valores compartilhados e o papel da liderança na cultura organizacional.

4.6. Desempenho Organizacional

Gráfico 10. Resultados gerais do bloco G: Desempenho organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No bloco de desempenho, a influência da gestão de talentos nos resultados organizacionais, como produtividade, qualidade e vendas, obteve média de 4,00 (75,0%); a afirmativa de que a falta de competências dificulta a transformação e o crescimento dos

negócios, 4,00 (83,3%); e o retorno percebido dos investimentos em capacitação, 4,08 (75,0%), a maior média do bloco. Os respondentes reconhecem, assim, a relação entre desenvolvimento profissional e resultados, embora a pesquisa tenha mensurado percepções, e não indicadores financeiros ou operacionais. A percepção é compatível com Aljbour, French e Ali (2022), cuja revisão identifica o desempenho organizacional entre os resultados frequentemente associados à gestão de talentos, e com Becker (1993), para quem investimentos em educação e treinamento ampliam o capital humano e geram benefícios econômicos.

4.7. Comentários Adicionais e Síntese

A questão aberta recebeu quatro respostas, e uma tratou diretamente dos desafios investigados: “Existem bastante pessoas presando [sic] de serviço, mas nem sempre querem esperar o tempo necessário para se qualificar”. O comentário sugere que o desafio das organizações envolve não só a contratação, mas também a preparação dos profissionais, e deve ser interpretado como percepção individual.

De modo geral, os resultados indicam que a gestão de talentos é percebida como relevante para o desenvolvimento das pessoas e para o desempenho organizacional, ao lado de desafios na disponibilidade de profissionais qualificados, na atualização de competências, na retenção e na formação de lideranças. A presença de determinadas práticas não significa que todas as necessidades estejam atendidas, e as conclusões devem considerar o número de participantes e o caráter não probabilístico da amostra.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou os desafios da gestão de talentos enfrentados por 12 organizações de Cornélio Procópio (PR) e as práticas adotadas para atrair, desenvolver e reter profissionais, e o objetivo geral foi alcançado no âmbito da amostra investigada.

Em resposta ao problema de pesquisa, os principais desafios percebidos são a dificuldade de encontrar e reter profissionais qualificados, a atualização das competências diante das transformações tecnológicas e a preparação das lideranças. As práticas identificadas relacionam-se ao recrutamento, à capacitação, ao desenvolvimento profissional e à gestão por competências, com avaliações positivas nesses aspectos. O reconhecimento do desempenho, a participação dos colaboradores nas decisões e a segurança para expressar ideias demandam atenção.

Os respondentes percebem a gestão de talentos como relevante para o desempenho organizacional e reconhecem os benefícios dos investimentos em capacitação. Os resultados convergem com a literatura sobre competências, aprendizagem contínua, reconhecimento e liderança e indicam que a gestão de talentos exige práticas articuladas, e não apenas recrutamento.

O questionário permitiu captar percepções, mas não verificar se as práticas integram estratégias formalizadas, nem mensurar efeitos sobre indicadores como produtividade, qualidade ou resultados financeiros. A amostra reduzida, definida por acessibilidade e concentrada em organizações com 100 ou mais funcionários, e a ausência de registro das empresas convidadas restringem a generalização dos resultados.

Estudos futuros podem ampliar o número de organizações, contemplar diferentes segmentos e portes, realizar entrevistas com gestores e responsáveis por Recursos Humanos e investigar a relação entre as estratégias de gestão de talentos e indicadores como rotatividade, absenteísmo, produtividade e desempenho financeiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALJBOUR, Amro; FRENCH, Erica; ALI, Muhammad. An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. **International Journal of Productivity and Performance Management,** v. 71, n. 8, p. 3348-3376, 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's handbook of human resource management practice.** 15. ed. London: Kogan Page, 2020.

BECKER, Gary S. **Human capital:** a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; CHIAVENATO, Lucas; BAZZOLA, Celso. **Gestão de pessoas:** o novo papel da gestão do talento humano. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2025.

COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel. Strategic talent management: a review and research agenda. **Human Resource Management Review,** v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001.

DEEPA, R. *et al.* Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – a systematic review and research agenda. **Technological Forecasting and Social Change,** v. 202, art. 123301, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123301.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas:** realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012.

FREITAG, Bárbara Beatriz; FISCHER, André Luiz. Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração,** Porto Alegre, v. 23, n. especial, p. 158-187, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review,** Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal,** v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990. DOI: https://doi.org/10.5465/256287.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (org.). **Gestão de pessoas:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009. p. 3-16.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes.** New York: Columbia University, 1932. (Archives of Psychology, n. 140).

MANPOWERGROUP. **Pesquisa de Escassez de Talentos 2026.** Disponível em: https://www.manpowergroup.com.br/insights/estudos/pesquisa-de-escassez-de-talentos-2026. Acesso em: 25 jul. 2026.

REIS, Isabel; SOUSA, Maria José; DIONÍSIO, Andreia. Employer branding as a talent management tool: a systematic literature revision. **Sustainability,** v. 13, n. 19, art. 10698, 2021. DOI: https://doi.org/10.3390/su131910698.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. **Organizational culture and leadership.** 5. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

SINISTERRA, Luna; PEÑALVER, Jonathan; SALANOVA, Marisa. Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. **Frontiers in Psychology,** v. 15, art. 1439127, 2024. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Jorge; GOMES DA COSTA, Carla; SANTOS, Vasco. Talent management and Generation Z: a systematic literature review through the lens of employer branding. **Administrative Sciences,** v. 14, n. 3, art. 49, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14030049.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2025.** Geneva: World Economic Forum, 2025. Disponível em: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/. Acesso em: 21 jul. 2026.

---

[1] Mestre em Ensino pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). Professor do curso de Administração de Empresas da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus Cornélio Procópio. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-6921-3608

[2] Graduanda em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus Cornélio Procópio. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7920-2708

[3] Graduanda em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus Cornélio Procópio. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-1309-6246