



## **GESTÃO DE TALENTOS: LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NA BASE DE DADOS SPELL ENTRE O PERÍODO DE 1999 A 2024**

Rosilene da Silva Cardoso<sup>1</sup>

André Luís Janzkovski Cardoso<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo analisar artigos científicos relacionados à temática da gestão de talentos publicados no banco de dados da SPELL, entre os anos de 1999 a 2024. Perante transformações que ocorrem no ambiente organizacional devido a tecnologia e pela competitividade universal, a gestão de talentos vem se consolidando cada vez mais, sendo utilizada como uma estratégia crucial para atrair, reter e desenvolver profissionais que são qualificados. Foi utilizada a metodologia de caráter qualitativa e descritiva. Foram estudados 47 artigos tendo como base algumas categorias como o ano de publicação, os periódicos, os autores, as instituições de ensino superior (IES), palavras-chave, temáticas principais e secundárias, métodos e abordagens de pesquisa, além de indicar a presença de modelos analíticos. Os resultados apontam que mesmo que seja um tema de grande relevância, a quantidade de publicações ainda é modesta. A abordagem teórica-empírica com o método qualitativo foi predominante nos artigos. Destaca-se a Universidade de São Paulo (USP) como a instituição com maior número de autorias, entres os autores com mais publicações se destaca André Luiz Fischer. No campo de palavras-chave as que ocorreram muitas vezes foram a diversidade de enfoques e a relevância do capital humano nas organizações. Esta pesquisa contribui em mapear a evolução do tema, reforçando a necessidade de ampliação de estudos acadêmicos sobre a gestão de talentos no Brasil.

**Palavras-chave:** Gestão de Talentos, Capital Humano, Produção Científica; Administração.

### **Abstract:**

This study aimed to analyze scientific articles related to talent management published in the SPELL database between 1999 and 2024. Given the transformations occurring in the organizational environment due to technology and global competitiveness, talent management has been increasingly consolidated, becoming a crucial strategy for attracting, retaining, and developing qualified professionals. A qualitative, descriptive methodology was used. Forty-seven articles were analyzed based on categories such as year of publication, journals, authors, higher education institutions (HEIs), keywords, primary and secondary themes, research methods and approaches, and analytical models. The results indicate that, despite being a highly relevant topic, the number of publications remains modest. The theoretical-empirical approach, using qualitative methods, predominated in the articles. The University of São Paulo (USP) stands out as the institution with the highest number of authors, and André Luiz Fischer stands out among the authors with the most publications. Among the keywords that frequently appeared were diversity of approaches and the relevance of human capital in organizations. This research contributes to mapping the evolution of the topic, reinforcing the need for expanded academic scholarship on talent management in Brazil.

**Keywords:** Talent Management, Human Capital, Scientific Production; Administration.

<sup>1</sup> Universidade Federal de Rondonópolis – UFR, Rondonópolis-MT, ORCID 0009-0006-9719-1924

<sup>2</sup> Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), Rondonópolis, MT, ORCID 0000-0002-6213-8123, <http://lattes.cnpq.br/3915316192050513>



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de talentos tem se consolidado como uma prática estratégica nas organizações, especialmente diante dos desafios impostos pela competitividade do mercado e pelas constantes transformações no ambiente de trabalho.

O termo “talento” é utilizado em diferentes áreas do conhecimento, o que contribui para a ausência de uma definição única e consensual (Fischer; Freitag, 2018). Essa diversidade conceitual exige uma abordagem mais aprofundada e contextualizada, capaz de compreender as múltiplas dimensões que envolvem a atração, desenvolvimento e retenção de profissionais com alto potencial.

Segundo Campos *et al.* (2014), a gestão de talentos deve ser entendida como um processo que integra práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização, promovendo o alinhamento entre competências individuais e demandas organizacionais. Essa perspectiva é reforçada por Nohara *et al.* (2005), que apontam a gestão de talentos como um elemento diretamente relacionado à capacidade da organização de identificar e potencializar habilidades específicas, criando ambientes favoráveis à inovação e à produtividade.

Guimarães e Athayde *et al.* (2024) destacam que a valorização do capital humano é um dos principais fatores para o sucesso empresarial, sendo crucial investir em políticas que estimulem o engajamento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Diante da relevância do tema e da necessidade de compreender como ele tem sido tratado na literatura científica nacional, este trabalho tem como objetivo realizar uma análise bibliométrica da produção acadêmica sobre gestão de talentos, com base nos artigos disponíveis na base de dados SPELL entre os anos de 1999 a 2024.

Além disso, a gestão de talentos está intimamente ligada à estratégia organizacional, pois contribui para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Ao alinhar os objetivos individuais aos propósitos institucionais, as organizações conseguem mobilizar esforços em direção ao desempenho superior, à inovação e à adaptabilidade frente às mudanças do mercado. A literatura aponta que empresas que investem em práticas eficazes de gestão de talentos tendem a apresentar maior capacidade de retenção de profissionais-chave, redução de custos com rotatividade e fortalecimento da cultura organizacional.

A proposta é identificar as principais temáticas abordadas, os autores mais recorrentes e os modelos teóricos utilizados, contribuindo para o avanço do conhecimento na área e para a aplicação prática das estratégias de gestão de talentos nas organizações brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No cenário brasileiro, autores como Fischer e Freitag (2018) destacam que o termo “talento” ainda carece de uniformidade conceitual, sendo utilizado em diferentes áreas do conhecimento com significados variados. Essa diversidade reforça a necessidade de aprofundar o debate teórico e construir uma base conceitual mais sólida. Engelman, Nodari e Froehlich (2017) propõem um modelo de gestão estratégica de talentos voltado para empresas inovadoras, no qual o alinhamento entre competências organizacionais e individuais é fundamental para o desempenho.

Além disso, a gestão de talentos está diretamente relacionada à valorização do capital humano como diferencial competitivo. Para Silva *et al.* (2023), criar um ambiente organizacional positivo, com práticas que promovam o reconhecimento, o desenvolvimento e a retenção de profissionais, é essencial para estimular o comprometimento e a produtividade.

Atualmente, a gestão de talentos nas empresas se firmou como algo essencial para o progresso constante e para a capacidade de competir. Segundo Silva *et al.* (2021), manter talentos tem



relação forte com o apoio que a empresa oferece e com o quanto os funcionários se sentem ligados a ela, coisas que influenciam se eles vão querer ficar ou sair. Assim, a gestão de talentos não pode ser só contratar, mas também criar ações que façam os profissionais se sentirem engajados, se desenvolverem e serem valorizados sempre.

Carrara *et al.* (2014) reforçam essa ideia, mostrando que as razões para alguém ficar ou sair da empresa têm a ver com a percepção de ser reconhecido, de ter chances de crescer e de equilibrar a vida pessoal com o trabalho. Nesse cenário, é essencial que os objetivos da empresa e os desejos dos funcionários estejam alinhados para criar um ambiente de trabalho bom e que motive a todos.

Para Silva *et al.* (2023), as pessoas são um bem valioso e uma forma de ter vantagem sobre a concorrência. A gestão de talentos deve estar ligada à criação de um ambiente positivo, onde valorizar e respeitar os profissionais incentive o comprometimento e a produtividade. Além disso, o clima da empresa influencia na hora de atrair e manter talentos.

Alvares *et al.* (2023) mostram como a imagem da empresa como empregadora ajuda a fortalecer a cultura e a atrair profissionais que combinem com os valores dela. A forma como a empresa se mostra no mercado de trabalho afeta diretamente sua capacidade de atrair e manter talentos. Por isso, investir em ações que fortaleçam a marca empregadora e criem um ambiente atrativo é visto como algo importante. O estudo de Macedo *et al.* (2023), focado na área de tecnologia, mostra como é importante ter práticas de gestão de talentos específicas em setores que mudam muito rápido. Os autores dizem que ter uma boa liderança, desenvolver habilidades digitais e ser flexível nas relações de trabalho são coisas essenciais para ter sucesso na gestão de pessoas nesse setor.

A inclusão e a diversidade são pilares que transcendem a simples conformidade, posicionando-se como um diferencial estratégico que aprimora significativamente a imagem e a reputação corporativa. Uma cultura organizacional inclusiva sinaliza um compromisso com o capital humano, o que, por sua vez, atrai talentos e favorece a lealdade do consumidor. A título de exemplo, Silva *et al.* (2021) abordam a importância da inclusão de refugiados no mercado de trabalho. Eles ressaltam que a gestão de talentos, quando orientada pela valorização das habilidades e experiências diversas, é fundamental para que as empresas alcancem maior inovação e resiliência em um ambiente de negócios em constante mudança.

No contexto da gestão de talentos, Souza *et al.* (2022) enfatizam a importância da comunicação interna eficiente, que promove a transparência, consolida a cultura e estabelece relações de confiança dentro da empresa. A falta de comunicação aberta e que envolva os funcionários pode prejudicar seu envolvimento e diminuir a vontade de permanecer na organização.

Barreto *et al.* (2011) realizaram um estudo no ramo de alimentos e bebidas, que demonstra como políticas de reconhecimento, valorização e planos de carreira são importantes para manter os talentos na empresa. Práticas com retorno frequente, chances de aprimoramento e um clima de trabalho estimulante são vistas como cruciais para que os funcionários permaneçam.

Almeida *et al.* (2014) defendem que a gestão de talentos deve andar junto com o planejamento estratégico da empresa, incluindo ações como identificar as habilidades, avaliar o desempenho, criar programas de sucessão e planos de desenvolvimento individual. Essa forma organizada de trabalho ajuda a descobrir talentos dentro da empresa, incentivar o crescimento profissional e garantir que a empresa continue funcionando bem.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi utilizado como recurso metodológico a pesquisa qualitativa e bibliométrica desenvolvida a partir de um estudo de caráter descritivo com consulta à base de dados da SPELL. O tratamento e a análise dos dados foram feitos por meio de leitura dos títulos, resumos e conclusões dos



artigos e posterior tratamento analítico por meio da tabulação/apresentação das descobertas e característica da produção, disseminação e construção do conhecimento sobre o tema, como volume da produção por pesquisadores e instituições, análises temáticas, palavras-chave, abordagem de pesquisa e métodos empregados, além de conceitos e teorias mais empregados.

Na base de dados SPELL, recorreu-se à ferramenta de *Pesquisa Avançada*, inserindo a palavra-chave “gestão de talentos” no campo “Resumo”. Na opção “Tipo de Documento”, selecionou-se a categoria “Artigo”, em “Área de Conhecimento”, optou-se por “Administração”; e no campo “Idioma” definiu-se “Português”. A aplicação desses filtros resultou na identificação de 47 artigos publicados entre os anos de 1999 e 2024.

O tratamento e a análise dos dados foram realizados mediante a leitura dos artigos, seguida da tabulação dos dados. Foi utilizada uma planilha eletrônica em que para cada artigo selecionado foram estratificadas as seguintes informações: Artigo ; Nome da Revista; Ano Publicação; Título Artigo; Palavras-chave; Autor 1; IES 1; Autor 2; IES 2; Autor 3; IES 3; Autor 4; IES 4; Autor 5; IES 5; Autor 6; IES 6; Resumo; Objetivo do Artigo; Resultados do Artigo; Corrente Teórica ou Conceitos; Temática Principal; Subtemática (se houvesse); Abordagem da Pesquisa; Método;

Tipo de Organização Pesquisada; Apresenta Algum Modelo Teórico. Após o preenchimento dos dados indicados anteriormente, e após tabulações e organizações dos dados em tabelas dinâmicas, apresentam-se os resultados das análises.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Análise Da Quantidade De Artigos Ao Longo Dos Anos**

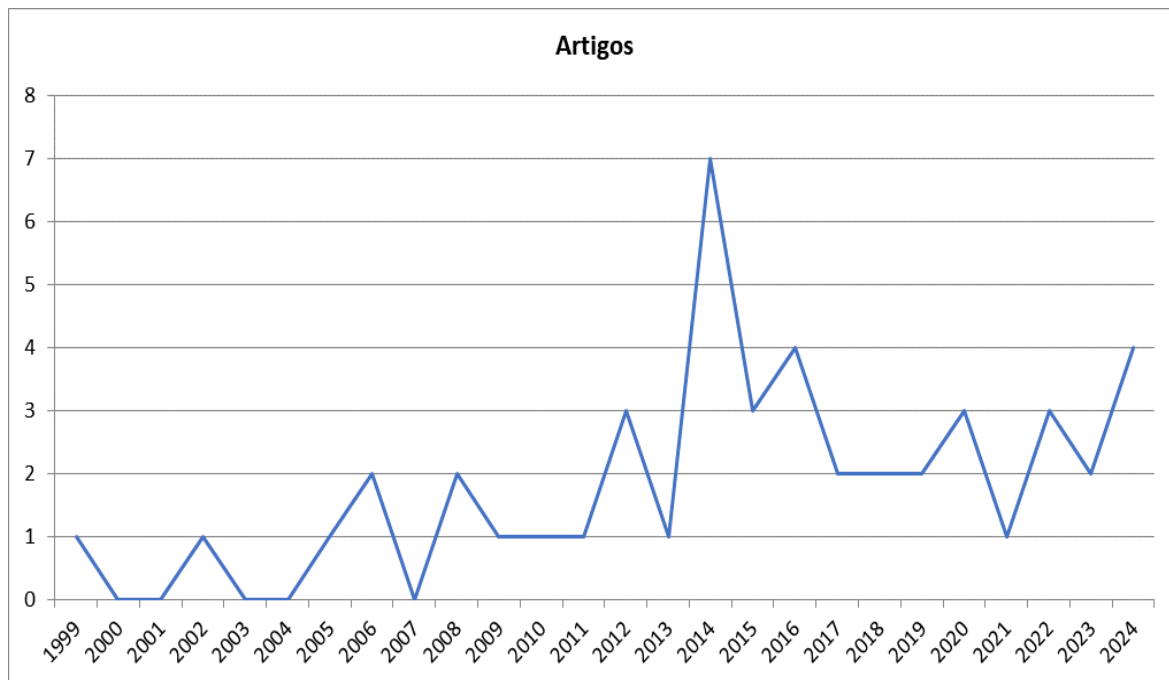
Foi mencionado anteriormente, que a pesquisa no banco de dados da SPELL resultou em 47 artigos sobre gestão de talentos, sendo publicados em diferentes períodos entre os anos de 1999 e 2024.

Nota-se que a produção sobre gestão de talentos na base SPELL entre os anos de 1999, 2002, 2005, 2009, 2010, 2011, 2013 e 2021, identificou-se apenas um artigo publicado por ano, enquanto nos anos de 2000, 2001, 2003, 2004 e 2007 não houve registros. Mostrando um intervalo sem publicações possivelmente em função da priorização de outras abordagens ou pela percepção de que a gestão de talentos ainda não constituía um campo consolidado em nosso país.

Já em 2006, 2008, 2017, 2018, 2019 e 2023, o número de publicações duplicou, totalizando dois artigos por ano, o que sugere um interesse pontual ou a inserção do tema em debates específicos ocorridos nesses períodos. Essa variação demonstra que a discussão acadêmica sobre gestão de talentos, especialmente nas primeiras décadas analisadas, foi marcada por avanços esporádicos, ganhando maior consistência apenas em anos posteriores. A partir de 2012, no entanto, o crescimento se tornou mais evidente e consistente, sinalizando a consolidação do tema. Nos anos de 2012, 2015, 2020 e 2022, foram publicados três artigos por ano; e em 2016 e 2024, esse número subiu para quatro.

O auge dessa produção ocorreu em 2014, com sete publicações, o que representa um marco significativo no período analisado. Esse comportamento sugere que, especialmente a partir da década de 2010, a gestão de talentos ganhou maior relevância acadêmica, possivelmente impulsionada por mudanças no ambiente organizacional e pela ampliação do interesse em práticas estratégicas de gestão de pessoas. Essa distribuição está ilustrada na Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Ano de publicação x quantidade de publicação por ano**



Fonte. A pesquisa (2025)

Perante tais resultados, restritos à base da SPELL, notou-se que a gestão de talentos cada vez mais presente nas organizações, o número de publicações e debates sobre este tema ainda é considerado pouco pela sua relevância.

#### 4.2 Análise Revistas Que Publicaram

Sobre os periódicos que foram analisados os artigos, a sua distribuição está em diversas revistas científicas na área de Administração. Com 8,5 % as revistas que se destacaram foram as Revista de Administração da UFSM e a Revista de Administração da Unimep, com 4 artigos cada publicados.

Em seguida a Revista de Administração IMED e a Revista de Carreiras e Pessoas com 6,4% o que corresponde a 3 publicações cada uma. Os periódicos Future Studies Research Journal, INTERFACE – Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, RACE, REAd – Revista Eletrônica de Administração e Revista Gestão Organizacional, publicaram 2 artigos cada, o que correspondem 4,3% de participação.

Apesar de aglomeração de alguns periódicos, a maioria da produção científica ficou dispersa, sendo que 23 artigos foram publicados e 23 revistas sendo diferente, o que corresponde 48,9% da sua totalidade. Há demonstração de interesse em linhas editoriais diferente pelo o tema da pesquisa, conforme Tabela 1

**Tabela 1 - Revistas x quantidade de publicações x porcentagem**

| Revistas                           | Artigos | %    | % Acum |
|------------------------------------|---------|------|--------|
| Revista de Administração da UFSM   | 4       | 8,5% | 8,5%   |
| Revista de Administração da Unimep | 4       | 8,5% | 17,0%  |
| Revista de Administração IMED      | 3       | 6,4% | 23,4%  |
| Revista de Carreiras e Pessoas     | 3       | 6,4% | 29,8%  |



|   |    |       |        |
|---|----|-------|--------|
| Future Studies Research Journal: Trends and Strategies      | 2  | 4,3%  | 34,0%  |
| INTERFACE - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas | 2  | 4,3%  | 38,3%  |
| RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia    | 2  | 4,3%  | 42,6%  |
| REAd. Revista Eletrônica de Administração                   | 2  | 4,3%  | 46,8%  |
| Revista Gestão Organizacional                               | 2  | 4,3%  | 51,1%  |
| 23 Outras Revistas  | 23 | 48,9% | 100,0% |

Fonte. Dados da pesquisa (2025)

### 4.3 Palavras-Chave

Na categoria de palavras-chave foram encontradas 169 palavras que foram encontradas durante a tabulação e com nenhuma modificação nesta pesquisa. Foi realizado uma síntese, juntando-se em categorias.

Por fim, foram estabelecidas quinze categorias, conforme descrito a seguir: a análise das palavras-chave revela que 'Gestão de Pessoas' é o termo mais recorrente, aparecendo em 16 registros (9,5%), seguido por 'Talentos' (5,3%) e 'Atração e Retenção de Talentos' (4,7%). Esses três primeiros colocados evidenciam a centralidade do fator humano nas pesquisas, refletindo uma abordagem que extrapola a simples contratação, abrangendo também estratégias de valorização e permanência de profissionais.

Termos como “Gestão” e “Remuneração” (3,6% cada) indicam que, embora questões estratégicas e financeiras façam parte do debate, sua ocorrência é relativamente menor em comparação às temáticas ligadas ao desenvolvimento e retenção. Palavras associadas a conceitos mais específicos, como “Inovação” (3,0%), “Competências” (2,4%) e “Gestão do Conhecimento” (1,8%), aparecem com menor frequência, o que pode sinalizar oportunidades para aprofundamento desses enfoques no campo da gestão de talentos.

Um dado relevante é a expressiva dispersão temática, com 81 outras palavras-chave diferentes, que somam mais da metade (52,7%) do total identificado. Essa pulverização sugere que a produção científica nacional sobre gestão de talentos é ampla e multifacetada, mas carece de maior uniformidade conceitual, conforme ilustrado na Tabela 2

**Tabela 2** Categorias de palavras-chaves x quantidade x porcentagem

| Palavras-chave                 | Qtde | %    | % Acum |
|--------------------------------|------|------|--------|
| Gestão de Pessoas              | 16   | 9,5% | 9,5%   |
| Talentos                       | 9    | 5,3% | 14,8%  |
| Atração e Retenção de Talentos | 8    | 4,7% | 19,5%  |
| Gestão                         | 6    | 3,6% | 23,1%  |
| Remuneração                    | 6    | 3,6% | 26,6%  |
| Gestão Estratégica de Pessoas  | 5    | 3,0% | 29,6%  |
| Inovação                       | 5    | 3,0% | 32,5%  |
| Competências                   | 4    | 2,4% | 34,9%  |
| Gestão de Talentos             | 4    | 2,4% | 37,3%  |
| Gestores                       | 4    | 2,4% | 39,6%  |
| Recursos Humanos               | 4    | 2,4% | 42,0%  |
| Desenvolvimento de pessoas     | 3    | 1,8% | 43,8%  |

|                          |     |       |        |
|--------------------------|-----|-------|--------|
| Gerações                 | 3   | 1,8%  | 45,6%  |
| Gestão do Conhecimento   | 3   | 1,8%  | 47,3%  |
| 81 Outras palavras-chave | 89  | 52,7% | 100,0% |
| Total Geral              | 169 |       |        |

Fonte. Dados da pesquisa (2025)

A ausência de padronização dificulta a consolidação de um corpo teórico coeso, ao mesmo tempo em que indica a riqueza de perspectivas e a possibilidade de novos recortes de pesquisa a partir dessa diversidade.

#### 4.4 Autorias

Inúmeros autores redigiram sobre o tema abordado, autor André Luiz Fischer foi o que mais publicou artigos sobre a temática conforme levantamento dessa pesquisa, com um total de quatro artigos, corresponde 3% dos artigos encontrados. Bárbara Beatriz Freitag foi a que mais se destacou entre as autoras mulheres com três artigos publicados, que corresponde 2% dos artigos encontrados. Demais autores, como Cristiane Froehlich, Cristine Hermann Nodari, Irineu Manoel de Souza, Ivan Antônio Pinheiro, Marcos Aurélio de Araujo Ferreira, Raquel Engelman e Rodrigo Reszka Pinheiro, tiveram duas publicações cada, que corresponde 7% do total de publicações. Os demais 117 outros autores publicaram somente um artigo cada, conforme ilustrado na Tabela 3.

**Tabela 3** – Autores x quantidade de publicações x porcentagens

| Autores                           | Qtde | %    | % Acum |
|-----------------------------------|------|------|--------|
| André Luiz Fischer                | 4    | 3%   | 3%     |
| Bárbara Beatriz Freitag           | 3    | 2%   | 5%     |
| Cristiane Froehlich               | 2    | 1%   | 7%     |
| Cristine Hermann Nodari           | 2    | 1%   | 8%     |
| Irineu Manoel de Souza            | 2    | 1%   | 9%     |
| Ivan Antônio Pinheiro             | 2    | 1%   | 11%    |
| Marcos Aurélio de Araujo Ferreira | 2    | 1%   | 12%    |
| Raquel Engelman                   | 2    | 1%   | 14%    |
| Rodrigo Reszka Pinheiro           | 2    | 1%   | 15%    |
| 117 Outros Autores                | 117  | 85%  | 100%   |
| Total Geral                       | 138  | 100% |        |

Fonte. Dados da pesquisa (2025)

#### 4.5 Instituições De Ensino Superior

Outra categoria que foi analisada foi quanto às (IES) Instituições de Ensino Superior em termos de autorias. Ao todo, 138 instituições foram detectadas como sendo as responsáveis pelas autorias nas publicações analisadas. Entre todas as instituições a Universidade de São Paulo foi a que mais se destacou, com 15 autorias. Em destaque, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) registrou nove autorias, enquanto a Universidade Feevale e a Universidade Nove de Julho obtiveram oito autorias cada. Na análise, aparecem IES das regiões Sudeste, Sul e Nordeste. Outras

59 instituições de ensino superior foram responsáveis por 43% das publicações analisadas. Na análise aparecem IES das regiões Sudeste, Sul e Nordeste. Conforme ilustrado na Tabela 4.

**Tabela 4 – IES x quantidade de publicações x porcentagens x região**

| IES   | Qtde       | %   | % Acum | Região   |
|---|------------|-----|--------|----------|
| USP   | 15         | 11% | 11%    | Sudeste  |
| Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC, Brasil               | 9          | 7%  | 17%    | Sul      |
| Universidade Feevale, Brasil  | 8          | 6%  | 23%    | Sul      |
| Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo                                   | 8          | 6%  | 29%    | Sudeste  |
| Universidade de Caxias do Sul – UCS   | 6          | 4%  | 33%    | Sul      |
| Faculdade Metropolitanas Unidas, FMU, Brasil                                      | 4          | 3%  | 36%    | Sudeste  |
| FIA   | 4          | 3%  | 39%    | Sudeste  |
| UFSC  | 4          | 3%  | 42%    | Sul      |
| Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Brasil)                             | 3          | 2%  | 44%    | Sudeste  |
| Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), Campinas, SP, Brasil | 3          | 2%  | 46%    | Sudeste  |
| Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil                                     | 3          | 2%  | 49%    | Sul      |
| Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza – CE, Brasil                       | 3          | 2%  | 51%    | Nordeste |
| Universidade Federal do Espírito Santo – UFES                                     | 3          | 2%  | 53%    | Sudeste  |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS                      | 3          | 2%  | 55%    | Sul      |
| Universidade Potiguar (UnP), Natal – RN, Brasil                                   | 3          | 2%  | 57%    | Nordeste |
| Outras 44 IES com 1 ou 2 autorias   | 59         | 43% | 100%   |          |
| <b>Total Geral</b>  | <b>138</b> |     |        |          |

**Fonte. Dados da pesquisa (2025)**

#### 4.6 Correntes Teórica / Conceitos

Nesta categoria foram analisados os principais conceitos teóricos que foram abordados nos 47 artigos. Observa-se que gestão de talentos teve 21 artigos publicados o que representa 45% do total, fica evidente a centralidade dessa temática nas discussões acadêmicas, mostrando a sua importância na gestão de talentos como um campo em ascensão, voltado principalmente para o capital humano sendo um recurso estratégico nas organizações. Logo em seguida vem gestão de pessoas com 8 artigos publicados, que representa 17% dos estudos, gestão estratégica de pessoas representa 6% das publicações de 6 artigos.

As outras 15 categorias conceituais representam 32%, evidenciando a grande diversidade de abordagens que são complementares dentro da área, como por exemplo; motivação, liderança, entre outros. Reforçando quem o presente tema embora tenha um papel central, ele está ligado a várias correntes de pensamentos, conforme ilustrado na Tabela 5.

**Tabela 5** Conceitos e Teorias x quantidades x porcentagem

| Teorias ou Conceitos Principais – Agrupados | Qtde | %   | % Acum |
|---|------|-----|--------|
| Gestão de Talentos                          | 21   | 45% | 45%    |
| Gestão de Pessoas                           | 8    | 17% | 62%    |
| Gestão Estratégica de Pessoas               | 3    | 6%  | 68%    |



|                     |    |     |      |
|---------------------|----|-----|------|
| 15 Outras Conceitos | 15 | 32% | 100% |
| Total Geral         | 47 |     |      |

Fonte. Dados da pesquisa (2025)

#### 4.7 Temática Principal

Identificação da temática principal dos artigos analisados foi realizada por meio de uma abordagem bibliométrica, com base na leitura dos títulos, resumos, objetivos e resultados dos 47 artigos selecionados na base de dados SPELL. Após a tabulação das informações, os temas centrais foram agrupados em categorias, permitindo a classificação das publicações conforme sua ênfase temática.

A análise revelou que a temática mais recorrente foi “Gestão de Pessoas”, presente em 26% dos artigos, seguida por “Gestão Estratégica” (15%), “Atração e Retenção de Talentos” (9%) e “Gestão de Talentos” (9%). As demais 16 temáticas representaram 43% das publicações, evidenciando uma diversidade de enfoques no campo da gestão de talentos. Essa dispersão temática aponta para a complexidade e riqueza do tema, ao mesmo tempo em que sugere a necessidade de maior uniformidade conceitual para o fortalecimento da área.

Tabela 6 - Temática principal x quantidades x porcentagem

| Temática Principal - Agrupada  | Qtde | %   | % Acum |
|--------------------------------|------|-----|--------|
| Gestão de Pessoas              | 12   | 26% | 26%    |
| Gestão Estratégica             | 7    | 15% | 40%    |
| Atração e Retenção de Talentos | 4    | 9%  | 49%    |
| Gestão de Talentos             | 4    | 9%  | 57%    |
| 16 Outras Temáticas            | 20   | 43% | 100%   |
| Total Geral                    | 47   |     |        |

Fonte. Dados da pesquisa (2025)

#### 4.8 Temáticas Secundária

Nesta categoria, pode-se observar com mais detalhes as subtemáticas recorrentes nos 47 artigos. Em primeiro lugar, 'Atração e Retenção de Talentos' lidera com 10 artigos, o que representa 21% das publicações. Este resultado reflete a crescente e contínua preocupação das organizações em reter profissionais qualificados no ambiente competitivo. A relevância dessa subárea tem se intensificado nos últimos anos, devido à alta rotatividade e à intensa disputa por talentos no mercado.

O desenvolvimento de talentos, gestão de talentos e produção científica apresentam 3 artigos cada, o que representa 6%. As categorias de indicadores de desempenho e inovação publicaram 3 artigos, o que representa 4%, no que nos sugeri que há interesse na avaliação de boas práticas e seus impactos nos

Contudo, há 24 outras subtemáticas, representando 51% dos resultados. Essa dispersão pode dificultar uma consolidação robusta do corpo teórico sobre gestão de talentos, embora demonstre, simultaneamente, a complexidade e a riqueza desse campo de estudo.

**Tabela 7– Subtemática x quantidades x porcentagem**

| SubTemática - Agrupada         | Qtde | %   | % Acum |
|--------------------------------|------|-----|--------|
| Atração e Retenção de Talentos | 10   | 21% | 21%    |
| Desenvolvimento de Talentos    | 3    | 6%  | 28%    |
| Gestão de Talentos             | 3    | 6%  | 34%    |
| Produção Científica            | 3    | 6%  | 40%    |
| Indicadores de Desempenho      | 2    | 4%  | 45%    |
| Inovação                       | 2    | 4%  | 49%    |
| 24 Outras Subtemáticas         | 24   | 51% | 100%   |
| Total Geral                    | 47   |     |        |

Fonte. Dados da pesquisa (2025)

#### 4.9 Abordagens de pesquisa e métodos utilizados

Com base na Tabela 7, observa-se que os 47 artigos analisados são majoritariamente da abordagem teórico-empírica, com um total de 43 publicações. Esse dado evidencia a forte preferência por estudos que articulam teoria e prática, ressaltando a importância de investigações que, além de se basearem em fundamentos teóricos, utilizam a coleta e a análise de dados empíricos para a compreensão dos fenômenos da gestão de talentos.

Com base na Tabela 7, observa-se que os 47 artigos analisados são majoritariamente da abordagem teórico-empírica, com um total de 43 publicações. Esse dado evidencia a forte preferência por estudos que articulam teoria e prática, ressaltando a importância de investigações que, além de se basearem em fundamentos teóricos, utilizam a coleta e a análise de dados empíricos para a compreensão dos fenômenos da gestão de talentos.

Logo vem o método misto que faz a combinação das técnicas qualitativas e quantitativas, aparecem em segundo lugar com 11 publicações, gerando análises bem mais completas. Com 6 trabalhos os estudos quantitativos, apresenta uma menor preferência por esta abordagem, pois há uma certa limitação e maior contexto que o tema requer.

Por último vem a abordagem de pesquisa teórica, que representa somente 4 artigos puramente teóricos, indica a baixa continuidade mesmo que os conceitos sendo importantes, os autores querem ir além da teoria, querem comprovar conceitos pelo método empírico.

Em suma, a distribuição dos métodos de pesquisa demonstra uma preferência pela complexidade e profundidade analítica, destacando-se as abordagens qualitativas e mistas dentro do método teórico-empírico. Essa tendência indica que a produção científica na área valoriza o contexto e a compreensão aprofundada dos fenômenos na gestão administrativa

Tabela 7 – Abordagem e Métodos x Quantidades

| Abordagem                   | Ensaio   |           |             |              |              | Total Geral |
|-----------------------------|----------|-----------|-------------|--------------|--------------|-------------|
|                             | Teórico  | Misto     | Qualitativo | Quantitativa | Quantitativo |             |
| Teórica                     | 4        |           |             |              |              | 4           |
| Teórico-Empírica<br>(vazio) |          | 11        | 26          | 1            | 5            | 43          |
| <b>Total Geral</b>          | <b>4</b> | <b>11</b> | <b>26</b>   | <b>1</b>     | <b>5</b>     | <b>47</b>   |

Fonte. Dados da pesquisa (2025)

#### 4.10 Modelos Propostos

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa foram localizados quatro modelos relevante que foram propostos na literatura científica, que serviram para a compreensão e fundamentação teórica no que tange a gestão de competências. O primeiro modelo identificado Campos, Santos e Rodrigues (2014), que relata uma estrutura de avaliação do desempenho por competências aplicadas em uma empresa química brasileira, com uma abordagem sobre o alinhamento entre competências organizacional e desempenho individual dos colaboradores. Conforme indicado pelos autores, “Relacionando-se os conceitos definidos por diversos autores e a descrição do programa da empresa, é possível aprofundar os conhecimentos sobre o tema e conhecer o exemplo de um programa que pode ser considerado benchmarking para outras organizações[...]” (Campos; Santos; Rodrigues, 2014, p. 33).

O segundo modelo é o de Guimarães e Athayde (2024) que trata da comparação entre as competências mais valorizadas em filiais de uma multinacional na Dinamarca e nos Estados Unidos com culturas diferentes. Conforme os autores, “[...] para todas as posições nos dois países, predominaram as competências técnicas frente às comportamentais. Estas últimas se relacionaram, mormente, à competência de comunicação. Ademais, foram identificadas competências específicas por país e por posição hierárquica” (Guimarães; Athayde, 2024, p. 9).

O terceiro modelo foi identificado no trabalho de Nohara, Acevedo e Nascimento (2005) que aborda sobre domínio e prática de gestão do conhecimento na indústria calçadista de Franca, em que confirma que o conhecimento é fundamental para a organização. Este modelo buscou integrar a retenção do conhecimento e ações de compartilhamento, mediante processos estruturados e envolvimento de lideranças. Os autores destacam, “[...] os líderes devem atuar no sentido de cultivar a tensão criativa, moldar e construir uma cultura de aprendizado e ser um treinador que construa uma visão compartilhada e encoraje o pensamento sistêmico” Nohara *et al.* (2005). Reforça-se que a gestão de talentos não leva em conta apenas competências técnicas ou comportamentais, mas estimular a geração e ao uso estratégico do conhecimento na intenção de promover inovação e vantagem competitivas.

O quarto modelo é exposto por Alberton e Beuren (2002), em que recomenda a formação comportamental de auditores contábeis, autônomos, com início de estudo de multicaso, com vários auditores de diferentes organizações. O modelo foi criado com base em prática de recrutamento e seleção, capacitação, avaliação de desempenho e competências que seriam requisitos necessárias para funções específicas nas organizações. Conforme relatam os autores, “[...] a formação necessária para modificar antigos hábitos, desenvolver novas atitudes e para que eles se capacitem para aprimorar seus conhecimentos”. (Alberton; Beuren, 2002, p. 7). Esse modelo exemplifica que as competências comportamentais passaram a ser indispensáveis em atividades complexas, expondo ser uma nova variação do mercado profissional.



A presença desses quatro modelos, oferece uma tentativa teórica de aprofundar a discussão da gestão de talentos, e mesmo sendo em número reduzido, indica a relevância do tema e as lacunas para estudos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da produção científica sobre a temática gestão de talentos mostrou que, mesmo sendo um tema relevante e cada vez fazendo-se necessário nas organizações, a quantidade de artigos publicados na base da SPELL ainda é considerada modesta. Foram encontrados **47 artigos entre os anos de 1999 a 2024**, possibilitando a identificação de características dos artigos associando a categorias de análise, como as abordagens de pesquisas e os métodos utilizados, além dos conceitos e linhas teóricas utilizadas pelos autores. Notou-se um maior número de publicações a partir de 2012, o que indica um aumento de interesse pela temática.

Entre as principais abordagens, a predominância recai sobre a teórico-empírica, com especial uso dos métodos qualitativos. Essa tendência reflete a preocupação em compreender o fenômeno da gestão de talentos dentro do contexto organizacional. Entre os temas que aparecem com maior frequência, destacam-se: gestão estratégica de pessoas, desenvolvimento de competências, clima organizacional e atração e retenção de talentos.

No que tange às revistas científicas, notou-se uma ampla dispersão das publicações, principalmente com destaque maior para a **Revista de Administração da UFSM e da Unimep**. Durante a pesquisa foi observado que há inúmeras publicações diferentes em periódicos, indicando um certo interesse sobre o tema.

Já na parte de identificação dos principais autores e instituições, a renomada **Universidade de São Paulo (USP)** foi a que mais teve autorias. Destacando sua liderança em publicações acadêmicas sobre o tema. Entre os autores **André Luiz Fischer** surgiu de maneira recorrente o que aponta para uma atuação na linha de pesquisa sobre gestão de talentos.

A categoria de palavra-chave reforça a extensão do campo, havendo um agrupamento dos termos como **gestão de pessoas, atração e retenção de talentos, competências**, entre outros. Diante disso, observa-se uma natureza multifacetada dessa área e a grande necessidade de se padronizar o conceito para que haja um fortalecimento no campo de estudos. Além do mais, os dados revelam que as pesquisas estão fragmentadas em diferentes periódicos, indicando uma certa carência nas linhas editoriais que são empenhadas exclusivamente à gestão de talentos.

Dessa maneira, a pesquisa cumpriu com o objetivo de analisar e mapear o que vem sendo publicado, com o recorte da base da SPELL, na temática gestão de talentos, ofertando uma visão geral nos últimos 25 anos. Aponta-se que, em meio à crescente relevância do tema, há lacunas a serem preenchidas, presumindo-se que este trabalho possa contribuir para pesquisas futuras e fortalecer o campo de gestão de talentos.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, L.; BEUREN, I. M. A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, p. 0-0, 2002. DOI 10.5329/RECADM.20020102004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/25418/a-formacao-comportamental-de-auditores-contabeis-independentes--um-estudo-multicaso/i/pt-br>. Acesso em: 15 de Jun. 2025.

ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: Práticas e Contribuições às Organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 24-38, 2016. Disponível



em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42418/sustentabilidade-na-gestao-de-pessoas--praticas-e-contribuicoes-as-organizacoes-/pt-br>. Acesso em: 30 de maio de 2025.

BARRETO, LMTS; SILVA, MP; FISCHER, AL; ALBUQUERQUE, LG; AMORIM, WAC Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: uma Análise da Produção Acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, art. 2, pág. 215-232, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5166/temas-emergentes-em-gestao-de-pessoas--uma-analise-da-producao-academica/i/pt-br>. Acesso em: 15 de Jun. 2011.

CAMPOS, A. L.; SANTOS, N. M. B. F. D.; RODRIGUES, J. L. K. Gestão de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho por Competências: análise do processo em uma empresa do Vale do Paraíba. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 3, n. 1, p. 33-53, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59075/gestao-de-recursos-humanos-e-avaliacao-de-desempenho-por-competencias--analise-do-processo-em-uma-empresa-do-vale-do-paraiba/i/pt-br>. Acesso em: 14 de Jun. 2025.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014. DOI <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37516/fatores-de-retencao--permanencia-e-desligamento-de-talentos-e-de-performers>. Acesso em: 30 de maio de 2025.

ENGELMAN, R.; NODARI, C. H.; FROEHLICH, C. Gestão Estratégica de Talentos: Proposta de um Modelo para Empresas Inovadoras. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 1, p. 1-19, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45050/gestao-estrategica-de-talentos--proposta-de-um-modelo-para-empresas-inovadoras---/i/pt-br>. Acesso em: 14 de Jun. 2025.

ENGELMAN, R.; NODARI, C. H.; FROEHLICH, C. Gestão Estratégica de Talentos: Proposta de um Modelo para Empresas Inovadoras. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 1, p. 1-19, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45050/gestao-estrategica-de-talentos--proposta-de-um-modelo-para-empresas-inovadoras---/i/pt-br>. Acesso em: 14 de Jun. 2025.

FERREIRA, M. A. A.; WALKER, E. C. Contribuições dos motivadores de RH na gestão e retenção de talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na alcoa. **Revista de Carreiras e Profissões**, v. 2, n. 1, p. 40-71, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40375/contribuicoes-dos-motivadores-de-rh-na-gestao-e-retencao-de-talentos--um-estudo-sobre-jovens-engenheiros-na-alcoa/i/pt-br>. Acesso em: 29 de maio.2025.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA, K. N. T. A gestão de talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? . **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 629-643, 2014. DOI:10.5902/1983465918417. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36173/a-gestao-de-talentos-no-campo-da-gestao-de-pessoas--tema-emergente--/i/pt-b>. Acesso em: 14 de Jun. 2025.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L. Análise sobre o Termo Talento em Diferentes Áreas do Conhecimento. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 10, n. 1, p. 3-27,



2018. DOI:10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i1.284. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49458/analise-sobre-o-termo-talento-em-diferentes-areas-do-conhecimento-/i/pt-br>. Acesso em: 29 de maio. 2025.

GUIMARÃES, L. F. A.; ATHAYDE, A. L. M. Competências mais valorizadas por uma empresa de grande porte: comparação entre filiais de uma multinacional na Dinamarca e nos estados unidos. **Revista PRETEXTO**, v. 25, n. 3, p. 0-0, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/78225/competencias-mais-valorizadas-por-uma-empresa-de-grande-porte--comparacao-entre-filiais-de-uma-multinacional-na-dinamarca-e-nos-estados-unidos/i/pt-br>. Acesso em: 11 de jun.2025.

MACEDO, RR; VELOSO, EFR; PINSKY, V.; TREVISAN, L. Gestão de carreiras na era digital: um estudo sobre competências dos líderes e práticas adotadas na gestão de profissionais da área de TI. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, pág. 1-34, 2023. DOI:10.5902/1983465969082. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/71059/gestao-de-carreiras-na-era-digital--um-estudo-sobre-competencias-dos-lideres-e-praticas-adotadas-na-gestao-de-profissionais-da-area-de-ti/i/pt-br>. Acesso em: 13 de Jun. 2025.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; NASCIMENTO, J. R. Domínio e prática da gestão do conhecimento na indústria calçadista de Franca. **Revista de Administração da Unimep**, v. 3, n. 3, p. 1-25, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26695/dominio-e-praticada-gestao-do-conhecimento-na-industria-calcadista-de-franca/i/pt-br>. Acesso em: 15 de Jun. 2025.

RABÊLO NETO, A.; MAZZA, A. C. A. A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 1, p. 162-180, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40484/a-percepcao-dos-gestores-sobre-as-praticas-de-retencao-de-talentos-adotadas-em-uma-empresa-de-logistica-e-distribuicao>. Acesso em: 24 de maio.2025.

SILVA, Elizângela Martins et al. Retenção de talentos nas organizações. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 40, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3059/1878>. Acesso em: 13 de Jun. 2025.

SILVA, P. M. M.; EL-AOUAR, W. A.; SEVERO, E. A.; BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C. Integração de Refugiados Envolvendo Experiências de Gestores Organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 2, p. 338-352, 2021. DOI 10.1590/1679-395120200017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62806/integracao-de-refugiados-envolvendo-experencias-de-gestores-organizacionais/i/pt-br>. Acesso em: 13 de Jun. 2025.

SOUSA, W. B.; BARRETO, M. C. A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 9-14, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37463/a-importancia-das-estrategias-para-a-retencao-de-talentos>. Acesso em: 23 de maio.2025.

SOUZA, PL; CASTAÑEDA-AYARZA, J.; SPILLEIR, D. Retenção de talentos e rotatividade: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. **Revista de Administração**



**IMED** , v. 1, pág. 128-150, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70400/retencao-de-talentos-e-turnover--diagnostico-e-discussao-de-fatores-a-partir-de-um-estudo-de-caso>. Acesso em: 28 de maio.2025.