



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS

 aspen institute

O QUE SABEMOS SOBRE

Gestão de Talentos em Pequenas Empresas em Crescimento (SGBs)

Resumo das evidências existentes

Novembro de 2021

financiado por



 Center for
Inclusive Growth | 

Sobre a ANDE

A Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) é uma rede global de organizações que impulsionam o empreendedorismo nas economias em desenvolvimento. Os membros da ANDE fornecem importantes serviços de apoio financeiro, educacional e assistência gerencial às pequenas empresas em crescimento (SGBs), com base na convicção de que elas podem gerar empregos, estimular o crescimento econômico no longo prazo e produzir benefícios ambientais e sociais.

Como líder global do setor de SGB, a ANDE acredita que as SGBs são uma ferramenta poderosa, embora subutilizada, para enfrentar os desafios sociais e ambientais. Desde 2009, crescemos e nos tornamos uma rede confiável de quase 300 membros colaborativos operando em quase todas as economias em desenvolvimento. A ANDE desenvolve conhecimento, mobiliza recursos e conecta instituições que apoiam pequenos empreendedores que constroem um futuro inclusivo no mundo em desenvolvimento. A ANDE faz parte do Aspen Institute, uma organização global sem fins lucrativos comprometida com a construção de uma sociedade livre, justa e igualitária.

Sobre a Síntese de Evidências da ANDE

Este relatório é parte de uma série de sínteses de evidências produzidas pela ANDE que resume as pesquisas existentes sobre tópicos relevantes para o setor de pequenas empresas em crescimento (SGB)¹. Essas sínteses de evidências têm por objetivo servir como um recurso para profissionais se atualizarem rapidamente sobre a literatura sobre tópicos como ecossistemas empreendedores, gestão de talentos e qualidade do trabalho. Para ler as outras sínteses de evidências e acessar os recursos citados neste relatório, visite www.andeglobal.org/knowledge-hub.

¹ Pequenas Empresas em Crescimento (SGBs ou Small and Growing Businesses na sigla em inglês) são definidas pela ANDE como empresas comercialmente viáveis com cinco a 250 funcionários que têm um potencial significativo e ambição de crescimento. Normalmente, as SGBs buscam capital de crescimento de US\$20.000 a US\$2 milhões.

Autores

Abigayle Davidson, *Gerente de Pesquisa*, ANDE

Victoria Hume, *Analista de Pesquisa*, ANDE

Matthew Guttentag, *Diretor de Pesquisa e Impacto*, ANDE

Apoio para este relatório

**A Parceria Global de Crescimento Inclusivo:
Construindo o Ecossistema de Apoio à SGBs para além de 2020.**

Este relatório foi produzido como parte da Global Inclusive Growth Partnership (GIGP), uma colaboração entre o Aspen Institute e o Mastercard Center for Inclusive Growth. O GIGP é uma iniciativa de vários anos que combina a experiência e as redes do Instituto e do Centro para abordar a desigualdade de renda e de informação por meio da lente do crescimento inclusivo.

Índice

Introdução e principais descobertas.....	5
Entendendo a gestão de talentos em SMEs.....	7
Restrições à gestão de talentos em SMEs.....	9
Melhores práticas para gestão de talentos em SMEs.....	11
Chamada para Pesquisas Adicionais	13

Introdução e principais descobertas

Desenvolver e manter uma força de trabalho altamente funcional é um componente essencial para a sobrevivência e o crescimento de empresas.

O estudo da gestão de recursos humanos (RH) é bastante desenvolvido na literatura de gestão empresarial; no entanto, nas últimas duas décadas, os pesquisadores focaram no conceito de “gestão de talentos”, que dá ênfase especial à contribuição de indivíduos altamente talentosos para o crescimento da empresa.

O termo gestão de talentos pode ser definido de várias maneiras, mas, em geral, se refere aos processos de uma empresa para recrutar, desenvolver e reter funcionários cujas funções têm o maior potencial de contribuição para a vantagem competitiva de uma empresa.² Há também um foco específico na preparação da equipe existente para progredir nessas funções e na adoção de um sistema de RH que promova a manutenção de funcionários e seu comprometimento com a organização.³ Embora as práticas de RH estejam tradicionalmente isoladas em vários departamentos (por exemplo, recrutamento, gestão de desempenho, remuneração), a gestão de talentos agrupa essas funções de uma forma que se alinha com a estratégia da empresa e pode ser medida em relação ao desempenho da empresa.⁴ Essencialmente, a gestão de talentos é uma abordagem que leva o RH de “administrativo” a “estratégico”.

A maioria dos centros de pesquisa de RH e talentos são em grandes corporações multinacionais, com pouquíssimos estudos examinando essas questões sob a ótica de pequenas e médias empresas (SMEs),⁵ e menos ainda examinando SMEs em economias em desenvolvimento. Considerando o importante papel que as SMEs desempenham no desenvolvimento econômico, a compreensão das melhores práticas para atrair e desenvolver funcionários talentosos deveria receber muito mais atenção, como enfatizado em diversas análises da literatura.^{6,7} As SMEs enfrentam certas restrições devido ao seu tamanho e fragilidade e, portanto, precisam de abordagens diferentes para encontrar e reter uma força de trabalho de alto desempenho.⁸ Este relatório resume a literatura existente sobre gestão de talentos em SMEs, com foco nas economias em desenvolvimento – sempre que possível – e aponta para lacunas específicas de pesquisa que devem ser priorizadas no futuro.

2 Collings, D. et al. (2018). [Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective](#). Journal of Management.

3 Ibid.

4 Khatri, P. et al. (2010). [Talent Management in HR](#). Journal of Management and Strategy.

5 Este relatório faz referência principalmente a pequenas e médias empresas (SMEs), ao invés de pequenas empresas em crescimento (SGBs), uma vez que esse termo é mais amplamente adotado na literatura acadêmica e abrange o segmento de SGBs. Estudos que examinam especificamente empresas empreendedoras ou orientadas para o crescimento são considerados como tal.

6 Cardon, M. and Stevens, C. (2004). [Managing human resources in small organizations: What do we know?](#) Human Resources Management Review.

7 Festing, M. et al. (2017). [Talent Management in Small- and Medium-Sized Enterprises](#). The Oxford Handbook of Talent Management.

8 Ibid.

PRINCIPAIS DESCOBERTAS:

- + **SMEs enfrentam restrições ímpares na gestão de talentos em relação a grandes empresas,** incluindo menor visibilidade no mercado de trabalho, dificuldade em oferecer remuneração, estabilidade competitiva e falta de capacidade para formalizar o apoio de recursos humanos.
- + **Evidências sugerem que, apesar dessas restrições, as SMEs podem implementar práticas de gestão de talentos que contribuam para o crescimento.** Essas práticas incluem priorizar a cultura organizacional, enfatizando os benefícios não financeiros de cargos em SMEs e implementando sistemas de gestão adaptativos.
- + **A maioria das evidências sobre gestão de talentos examina empresas maiores em economias de alta renda.** Há uma lacuna significativa de conhecimento na compreensão da gestão de talentos em SMEs em economias em desenvolvimento, apesar do papel crítico que essas empresas menores desempenham nos mercados de trabalho. As organizações de apoio às SMEs devem considerar como as melhores práticas para empresas maiores podem ser adaptadas para refletir as realidades das SMEs, em especial aquelas em economias em desenvolvimento.

Entendendo a gestão de talentos em SMEs

Para entender a gestão de talentos em SMEs, é essencial identificar como as SMEs se diferenciam das grandes corporações em suas necessidades e desafios em relação ao emprego. Abaixo estão algumas características diferenciadoras das necessidades de recursos humanos de SMEs e abordagens para a gestão de talentos.

+ **SMEs requerem funcionários altamente adaptáveis e multifuncionais.**

Devido aos recursos limitados e a uma estratégia ainda em desenvolvimento, as pequenas empresas têm cargos menos especializados e precisam que os funcionários desempenhem várias funções dentro da organização.⁹ Essa expectativa de adaptação e de assumir novas tarefas que não estão incluídas em uma descrição de cargo é uma diferença clara entre SMEs e grandes corporações. Com base em um estudo de SMEs nos Estados Unidos, CEOs e fundadores estavam mais interessados em contratar por competências e adequação pessoa-organização do que encontrar indivíduos que se encaixassem perfeitamente em uma descrição de cargo.¹⁰

+ **Práticas de gestão são amplamente informais.**

Operando sob restrições financeiras e de pessoal, empresas menores geralmente não têm departamentos ou equipes dedicados de RH.¹¹ As estratégias de gestão de talentos muitas vezes não são desenvolvidas e dependem muito da abordagem pessoal e da filosofia do CEO ou fundador.¹² Um estudo com MSMEs australianas descobriu que, à medida que as empresas aumentam de tamanho, as práticas de gestão de RH se tornam mais formalizadas, com maior estrutura, documentação e departamentalização.¹³ Em geral, as SMEs formam estratégias de gestão de talentos que refletem a cultura e as normas da organização, ao invés de buscar sistemas formais criados externamente.¹⁴

- 9 Messersmith, J. and Guthrie, J. (2010). [High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance](#). Human Resource Management.
- 10 Heneman, R. et al. (2000). [Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives](#). Entrepreneurship Theory and Practice.
- 11 Cardon, M. and Stevens, C. (2004). [Managing human resources in small organizations: What do we know?](#) Human Resources Management Review.
- 12 Mihelič, K. 2020. [Global Talent Management Best Practices for SMEs](#). Working Paper, University of Ljubljana.
- 13 Kotey, B. and Slade, P. (2005). [Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms](#). Journal of Small Business Management.
- 14 Krishnan, T.N., and Scullion, H. (2016). [Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises](#). Human Resource Management Review.

+ **SMEs orientadas para o crescimento oferecem melhor relação risco/recompensa para os funcionários.**

SMEs orientadas para o crescimento devem, muitas vezes, tomar decisões arriscadas (como assumir grandes dívidas ou fazer grandes apostas estratégicas), o que pode criar ambientes instáveis para seus funcionários. Para compensar, esses empresários podem oferecer salários mais competitivos ou até mesmo a possibilidade de participação acionária na empresa. Um estudo de empreendedores em crescimento em economias em desenvolvimento descobriu que eles tendem a pagar salários mais altos do que a média e que os funcionários relatam maior satisfação no trabalho.¹⁵ Por outro lado, o risco inerente de assumir tal posição favorece um determinado perfil de funcionário, que está disposto a tolerar o risco de instabilidade no emprego em troca de, potencialmente, compartilhar o sucesso de uma empresa de rápido crescimento.

¹⁵ Morris, R. (2011). [2011 High-Impact Entrepreneurship Global Report](#). Endeavor Center for High-Impact Entrepreneurship and Global Entrepreneurship Monitor.

Restrições à gestão de talentos em SMEs

Em relação à grandes empresas, SMEs enfrentam restrições exclusivas para identificar, atrair e reter talentos. Essas restrições destacam áreas nas quais os programas de apoio ao empreendedorismo poderiam intervir para melhorar as práticas de gestão de talentos em SMEs.

+ SMEs são menos visíveis do que grandes corporações no mercado de trabalho.

SMEs têm mais dificuldade em recrutar funcionários talentosos do que grandes corporações por diversos motivos. Em primeiro lugar, são menos conhecidas pelos candidatos, que conseguem encontrar informações sobre grandes corporações com mais facilidade.¹⁶ As empresas maiores também têm orçamentos mais altos para recrutamento e marketing e, muitas vezes, têm parcerias formalizadas com universidades¹⁷ – que têm um incentivo para alcançar altos níveis de colocação entre os graduados. Essa relação simbiótica oferece aos alunos acesso a empregos corporativos bem remunerados com um caminho claro para o crescimento, ao mesmo tempo que permite às corporações escolherem primeiro entre as turmas de graduação. Os funcionários existentes também agem como recrutadores informais, compartilhando informações com suas networks pessoais, um dos métodos mais eficazes de atrair novos funcionários.¹⁸ Visto que corporações têm maior força de trabalho do que SMEs, esses efeitos de network conferem uma vantagem natural no mercado de trabalho.

+ Em pequenas empresas, os sistemas de RH não são priorizados (financeiramente ou em termos de tempo).

Um departamento de RH dedicado com processos, estrutura ou equipe definidos muitas vezes não é parte essencial da estratégia inicial de formação de equipes de uma empresa empreendedora.¹⁹ A estratégia de empreendedorismo geralmente enfatiza outras áreas, como vendas e operações, e com as despesas rigidamente contidas nos estágios iniciais de crescimento, a flexibilidade supera a estrutura, pois a possível necessidade de mudanças é maior.²⁰ Sem um sistema formal de RH, nas SMEs, as responsabilidades de contratar e gerenciar o desempenho dos funcionários recaem sobre a equipe gerencial, que está equilibrando uma série de outras responsabilidades urgentes.²¹

16 Williamson, et al. (2002). [Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment](#). Managing People in Entrepreneurial Organizations.

17 Frølund, L., et al. [Developing Strategic Partnerships With Universities](#). 6 de dezembro de 2018. MIT Sloan Management Review.

18 [Recruiting Internally and Externally](#). The Society for Human Resource Management. Acessado em 13 de setembro de 2021.

19 Alzalabani, A. [Why Startup Companies Need Structured HR](#). Entrepreneur Magazine. 8 de julho de 2019.

20 Ibid.

21 Feffer, M. (2018). [How Small-Business Owners Successfully Delegate HR](#). The Society for Human Resource Management.

+ Empregos em SMEs são de maior risco e menos estáveis.

Funcionários tomam decisões de carreira com base em um conjunto comum de fatores, incluindo remuneração e benefícios, estabilidade e segurança no emprego e oportunidades de crescimento na carreira – as SMEs encontram desafios em cada uma dessas áreas por diferentes motivos. Embora SMEs orientadas para o crescimento possam pagar mais do que as médias nacionais, SMEs em geral pagam menos do que corporações multinacionais.²² A alta taxa de fracasso de startups também significa que, embora alguns funcionários iniciais consigam rendimentos muito altos, isso é contrabalanceado por períodos de desemprego quando as empresas falham: um estudo descobriu que aqueles que trabalham em startups ganharam em média US\$27.000 a menos ao longo de sua carreira²³ do que aqueles que trabalham em grandes empresas.

22 Harrison, J.D. [Big firms pay 50 percent higher wages than small businesses, study shows](#). 29 de novembro de 2012. The Washington Post.

23 Sorenson, O et al. (2021). [Do Startup Employees Earn More in the Long Run?](#) Organization Science.

Melhores práticas para gestão de talentos em SMEs

Apesar de ser um tema cada vez mais relevante na pesquisa de gestão de negócios, revisões recentes da literatura acadêmica enfatizam a falta de evidências robustas de como a gestão de talentos é aplicada em organizações e a eficácia de estratégias específicas na prática.²⁴

Pesquisas que medem o impacto da gestão de talentos no desempenho de pequenas empresas são limitadas, com a maioria dos estudos tendo sido publicada antes de 2002 e focando em empresas maiores já estabelecidas.²⁵ A maioria das evidências sobre as melhores práticas concentra-se, de forma semelhante, em grandes corporações que não enfrentam as restrições descritas anteriormente^{26,27,28}, deixando uma lacuna significativa nas evidências específicas para SMEs. No entanto, o número limitado de estudos que examinam a gestão de talentos em empresas menores indica algumas lições de alto nível para os profissionais.

A gestão de talentos é mais eficaz quando a cultura organizacional é priorizada.

Proprietários de SMEs têm mais sucesso na contratação quando buscam encontrar a combinação certa entre o funcionário e a empresa (por exemplo, pode-se confiar que esse candidato se adapta rapidamente e assume funções diferentes conforme necessário enquanto a empresa cresce?) ao invés de assinalar certas “caixas” em termos de conhecimentos e habilidades adequados aos requisitos do cargo.²⁹ Além disso, as empresas devem enfatizar como o candidato se encaixa na cultura organizacional e fornecer clareza sobre os valores da organização durante o recrutamento.³⁰ Um estudo sobre as práticas de gestão de RH em pequenas empresas descobriu que ter uma “cultura de grupo” estava ligada à adoção de práticas de gestão de RH e até que ponto essas práticas aumentaram a produtividade do trabalho.³¹ Isso também se reflete em estudos de empresas maiores, mostrando que aquelas com “sistemas de trabalho de alto comprometimento” (uma abordagem de RH enfatizando a valorização dos funcionários, solicitando o seu envolvimento nas decisões da empresa, investindo nos funcionários através de treinamento e participação nos lucros e garantindo que o funcionário e a cultura organizacional sejam compatíveis) têm um desempenho financeiro melhor.^{32,33}

24 Gallardo-Gallardo, E. et al. (2020). [Talent management: context matters](#). The International Journal of Human Resource Management.

25 Messersmith, J. and Guthrie, J. (2010). [High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance](#). Human Resource Management.

26 Khatri, P. et al. (2010). [Talent Management in HR](#). Journal of Management and Strategy.

27 Schuler, R. (2015). [The 5-C framework for managing talent](#). Organizational Dynamics.

28 Bethke, P. et al. (2011). [Effectiveness of talent management strategies](#). European Journal of International Management.

29 Robert, H. et al. (2000). [Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives](#). Entrepreneurship Theory and Practice.

30 Mihelić, K. (2020). [Global Talent Management Best Practices for SMEs](#). Working Paper, University of Ljubljana.

31 Patel, P. and Cardon, M. (2010). [Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition](#). Human Resources Management.

32 Burton, M. et al. (2004). [Walking the Talk: The Impact of High Commitment Values and Practices on Technology Start-ups](#).

33 Festing, M. et al. (2013). [Talent Management in Medium-Sized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research](#). The International Journal of Human Resource Management.

+ **SMEs devem destacar os benefícios não financeiros que oferecem aos funcionários.**

Pesquisas mostram que grandes e pequenas empresas recrutam de maneiras diferentes, e que as empresas pequenas se apoiam em práticas de recrutamento menos formalizadas.³⁴ Embora grande parte da literatura existente enfatize as restrições enfrentadas pelas SMEs em relação ao talento, também existem algumas vantagens. Em empresas menores, os funcionários têm mais propriedade e conexão com o produto ou serviço oferecido e, se os funcionários têm paixão pela missão da empresa, cultivar essa conexão profunda pode ajudar a superar outras restrições.³⁵ Enfatizar a orientação de crescimento dos fundadores leva a uma seleção de melhor qualidade e, portanto, melhor desempenho da empresa.³⁶ A conexão entre o talento e o core business também se aplica ao nível estratégico. Uma avaliação das doações de desenvolvimento de talentos para SMEs da Argidius Foundation (administrada pela ANDE) concluiu que conectar o talento diretamente às necessidades urgentes do negócio resultou em empreendedores investindo mais no desenvolvimento de seus funcionários.³⁷ Os candidatos às SMEs também podem esperar uma abordagem mais equitativa e inclusiva para o seu desenvolvimento. Um estudo de como os gerentes de RH abordam a gestão de talentos revelou que aqueles em pequenas organizações tinham “filosofias de talento mais inclusivas”.³⁸ Isso é exemplificado em um estudo de SMEs alemãs, que constatou que, em comparação com grandes corporações, as SMEs buscavam apoiar o desenvolvimento de todos os funcionários, e não apenas daqueles em cargos mais altos.³⁹

+ **As práticas de RH precisam ser flexíveis e se adaptar à medida que a empresa cresce.**

Dado que os funcionários de empresas empreendedoras tendem a desempenhar múltiplas funções, os sistemas que apoiam seu desenvolvimento e gerenciam seu desempenho precisam ser flexíveis.⁴⁰ Em um estudo com empresas nos Estados Unidos, as práticas de trabalho de alto desempenho foram associadas ao aumento de vendas e à inovação, embora a maioria das empresas no estudo não tivesse uma equipe de RH dedicada.⁴¹ Isso sugere que os sistemas de gestão de talentos podem ser úteis para as equipes mesmo sem (e talvez até no lugar de, em estágios iniciais) um departamento de RH. O estudo sugere, em vez disso, que essas competências podem ser desenvolvidas nas funções de gerente e de nível executivo.⁴² Quando pequenas empresas têm dificuldades para implementar esses tipos de práticas de gestão de talentos flexíveis e adaptáveis, elas também podem considerar o apoio de fornecedores especializados em tais práticas.⁴³

34 [Barber, A. et al. \(2006\). *A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior*. Personnel Psychology.](#)

35 [Lewis, T. and Cardon, M. \(2020\). *The Magnetic Value of Entrepreneurial Passion for Potential Employees*. Journal of Business Venturing Insights.](#)

36 [Greeg, C. et al. \(2015\). *Strategic Staffing and Small-Firm Performance*. Human Resource Management.](#)

37 [Holzman, C. \(2019\). *The Need to Link Talent to Pressing Business Needs: Lessons Learned from the Argidius-ANDE Talent Challenge*.](#)

38 [Meyers, M. et al. \(2019\). *HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices*. The International Journal of Human Resource Management](#)

39 [Festing, M. et al. \(2013\). *Talent Management in Medium-Sized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research*. The International Journal of Human Resource Management.](#)

40 [Messersmith, J. and Guthrie, J. \(2010\). *High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance*. Human Resource Management.](#)

41 Ibid.

42 Ibid.

43 [Holzman, C. \(2019\). *SGBs Can and Should Seek Outsourced "Talent Solutions": Lessons Learned from the Argidius-ANDE Talent Challenge*.](#)

Chamada para Pesquisas Adicionais

Uma conclusão consistente na literatura de gestão de talentos é que existem lacunas claras de conhecimento pertencentes especificamente à SMEs⁴⁴ e que a pesquisa precisa considerar as necessidades do profissional mais atentamente.⁴⁵

Para permitir que SMEs adotem melhores estratégias de gestão de talentos e informem os intermediários sobre as melhores práticas para apoiar empresas nesta transição, os seguintes tópicos precisam ser investigados através de estudos mais rigorosos:

- + **Pesquisas mais diversificadas sobre estratégias de gestão de talentos e sua eficácia para SMEs.** Existem perfis de negócios significativamente diferentes entre as empresas que se enquadram no guarda-chuva de SMEs. Empresas orientadas para o crescimento e habilitadas para a tecnologia podem ter necessidades de gestão de talentos muito diferentes de empresas estáveis, porém de médio porte e não orientadas para o crescimento, e há também uma diferença entre empresas “pequenas” e “jovens”.⁴⁶ A pesquisa nesses segmentos específicos garantirá que as melhores práticas sejam aplicadas de forma apropriada a empresas com perfis diferentes.
- + **Adaptação das estratégias corporativas de gestão de talentos em percepções viáveis para SMEs.** Grande parte do conhecimento sobre gestão de talentos baseia-se e reside em grandes empresas. Grandes corporações costumam trabalhar com pequenas empresas em sua cadeia de valor e, portanto, têm um incentivo para garantir que essas empresas sejam estáveis e lucrativas; as práticas de gestão de talentos desempenham um papel importante nisso. Grandes empresas podem fazer mais para apoiar a visibilidade do recrutamento ou até mesmo fazer parcerias com SMEs para fornecer mais recursos para funcionários de pequenas empresas em suas cadeias de valor. Examinar quais melhores práticas de gestão de talentos em grandes empresas se aplicam à SMEs também ajudaria a preencher uma lacuna importante de conhecimento.

44 Festing, M. et al. (2017). [Talent Management in Small- and Medium-Sized Enterprises](#). The Oxford Handbook of Talent Management.

45 Heneman, R. et al. (2000). [Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives](#). Entrepreneurship Theory and Practice.

46 Cardon, M. and Stevens, C. (2004). [Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?](#) Human Resources Management Review.

+ Estudos sobre a dinâmica da gestão de talentos em economias em desenvolvimento.

Questões como fuga de talentos e barreiras culturais tornam a gestão de talentos (particularmente o recrutamento) um desafio nas economias em desenvolvimento para todas as empresas; presumivelmente, essas dificuldades são ainda maiores para pequenas empresas com menos recursos. Embora os pesquisadores enfatizem que a gestão do talento não pode ser estudada de forma adequada sem considerar o contexto social e econômico onde a empresa opera,⁴⁷ atualmente há pouca pesquisa sobre a dinâmica específica da gestão de talento em SMEs nas economias em desenvolvimento.

47 Gallardo-Gallardo, E. et al. (2020). [Talent management: context matters](#). The International Journal of Human Resource Management.



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

**Para mais informação,
por favor entre em contato com:**

VICTORIA HUME

analista de pesquisa

Victoria.Hume@aspeninstitute.org