

TALENTO: O DESAFIO DA EXCELÊNCIA

GECIEL RANGEL COSTA¹
Capitão de Fragata (RM1-T)

SUMÁRIO

Introdução	
Objetivos	
Desenvolvimento	
Metodologia	
Dom <i>versus</i> talento	
Apologia do dom	
A dialética do talento	
O limite da excepcionalidade	
Ampliando o modelo mental	
A marca “talento”	
A pesquisa	
Conclusão	

INTRODUÇÃO

O processo de agregar pessoas, conforme Chiavenato (2004), é importantíssimo e delicado para a organização, porque consiste na aplicação de esforços para

encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Esse processo de agregar pessoas transforma-se no desafio de selecionar, dentre aquelas recrutadas, as que farão a diferença para a organização. O desafio está implícito na complexidade representada pelo

¹ Pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG)/Sustentare – Joinville – SC. Licenciado em Letras pela Faculdade de Humanidades Pedro II – Rio de Janeiro – RJ.

processo de reconhecer, selecionar e reter as pessoas que excelem, que se estremam de outras, ou entre outras ou acima de outras, que são excelentes.

As organizações, nesse processo de agregar pessoas, buscam indivíduos que possuam qualidades e competências específicas que atendam às suas necessidades. Esses indivíduos cobiçados recebem a denominação genérica de talentos. Mas o que significa talento? Existem pessoas comuns e pessoas talentosas? O talento já nasce com a pessoa ou pode ser desenvolvido e/ou aprimorado?

OBJETIVOS

O que se objetiva e que será o norte nesse trabalho é definir talento a partir do conhecimento que a Neurociência apresenta e, com base na percepção do mercado, por intermédio de pesquisa bibliográfica e de campo. Dessa forma, com o propósito de oferecer respostas aos questionamentos supramencionados, apresentam-se os seguintes objetivos:

- a) desmistificar a marca talento, tornando-a adequada a qualquer pessoa;
- b) discorrer sobre os principais qualificativos atribuídos a uma pessoa de talento;
- c) apresentar aspectos relacionados ao processo de recrutamento e seleção de pessoas e de retenção de talentos.

DESENVOLVIMENTO

Metodologia

O presente estudo foi realizado a partir de pesquisas bibliográficas e de campo, tendo-se utilizado técnicas de coleta e análise de dados. Na coleta de dados, empregaram-se como ferramentas o questionário, o formulário e a entrevista. Adotou-se o método estatístico na elaboração do trabalho, em

função da aplicação de pesquisa relacionada ao tema e sua análise consequente. E, tendo-se partido de informações gerais, obtidas a partir da pesquisa, para a particularização da informação, empregou-se também o método dedutivo. Dessa forma, o trabalho busca explicitar e apresentar o que foi estabelecido como objetivos; e, assim, assume a relevância de ser passível de aplicação em processos de recrutamento e seleção de pessoas e de retenção de talentos, por contribuir para a consecução dos propósitos daqueles processos.

Dom versus talento

Os processos de recrutamento e seleção usam e abusam do termo talento em suas práticas. E, quase sempre, um processo de agregar pessoas resulta em processo de recrutamento e seleção de talentos. O que é talento ou uma pessoa de talento? Uma busca nos dicionários traz uma variedade de significados. Uma acepção possível é que talento é igual a dom. E dom é igual a talento. Porém o que é dom? E o que é talento? Objetivando esclarecer o assunto, apresentam-se os tópicos a seguir.

Apologia do dom

Ao abordar a anatomia do dom, Oliveira (1996) apresenta uma significativa amostragem do quanto o conceito de dom é complexo, especificamente em virtude da dissintonia existente entre estudiosos do assunto.

Colvin (2009) diz que se atribui a palavra dom àquelas pessoas que muito se destacam em suas atividades, e isto leva à suposição de que a excelência foi-lhes dada por motivos inexplicáveis.

Pode-se encontrar a palavra dom ao se ler a Bíblia. A partir da visão da Bíblia assume-se que dom é uma dádiva, um presente,

que é representado pelo que se recebe com gratuidade, sem esforço e com propósito.

Consultando os dicionaristas, a acepção etimológica da palavra dom é a que se considera como mais adequada. O sentido etimológico iguala-se àquele da visão da Bíblia, ou seja, de gratuidade, de dádiva.

A Neurociência abre novas perspectivas de conhecimento a partir da investigação do funcionamento do cérebro humano. E, considerando-se essa ciência, é possível concluir que todos os seres humanos têm uma mesma constituição neuropsíquica, recebida como presente, como um dom; e têm, ainda, as mesmas potencialidades diante dos desafios da vida.

Considerando-se o que aponta os estudos da Neurociência, as passagens bíblicas e a etimologia da palavra, aceitar a acepção de dom como um presente, uma dádiva, é apropriado e estimulante por excluir do seu significado as excentricidades, as raridades, as limitações culturais, o momento histórico.

Conclui-se, como forma de estimulação e excitação a qualquer um que queira, que dom é uma dádiva, um presente e pode ser resumido conforme apresentado por Ferreira (*apud* Manuel Bandeira, *Estrela da Vida Inteira*, p. 20): “Prova. Olha. Toca. Cheira. Cada sentido é um dom divino.”

A dialética do talento

Talento é um dom?!

Conceituar talento é tão difícil quanto dom, em virtude da diversidade de significados existentes. Talento e dom alternam-se, fundem-se e confundem-se em um emaranhado de circunstâncias.

Os dicionaristas apresentam várias acepções para a palavra talento.

Chiavenato (2004) diz que, para o sucesso das organizações, é indispensável a gestão do talento humano. Afirma, ainda,

que ter pessoas não significa necessariamente ter talentos, pois o talento é um tipo especial de pessoa. E para ter talento a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize. O talento envolve três aspectos: o conhecimento, a habilidade e a competência. Resume que é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar o talento, que é o ativo precioso das organizações.

Stringer e Rueff (2006) dizem que as pessoas de talento são as que tomam as decisões inteligentes, resolvem os problemas, chegam junto, acreditam em alguma coisa e fazem a diferença competitiva em qualquer organização, porque levam o negócio à frente. Em complemento, apresentam o termo *Quality Talent*, ou *Q-Talent*, ou seja, Talento de Qualidade (tradução livre). E o que significa o termo *Q-Talent*? São o conhecimento valioso e as habilidades aplicados às necessidades de uma organização. Ainda Stringer e Rueff (2006) informam que um dos primeiros olhares dentro da moderna compreensão do talento aparece na Bíblia, no livro de Mateus (Mt 25, 14-30), que trata da parábola dos talentos.

Para Colvin (2009), é necessário ser claro e específico com o que se pretende dizer com o termo talento. As pessoas muitas vezes usam-no com o significado de desempenho excelente ou para descrever aqueles que têm uma *performance* extraordinária. Afirma que, por definição, o talento é inato; no entanto, deveria haver um gene (ou genes) para ele. Entretanto, os cientistas ainda não descobriram o que faz cada um dos nossos 20 mil genes. Colvin (2009) afirma, ainda, que são necessários pelo menos dez anos de muita preparação e de muito esforço para que seja possível chegar à condição de uma pessoa ser reconhecida como um talento.

Mussak (2010) é categórico ao afirmar que talento não é dom, não nasce com a

pessoa, e sim é desenvolvido com a prática, o que demanda tempo e persistência.

Coyle (2010, p. 21) baseia seus estudos na Neurociência. Define talento, em “nome da clareza” e em “sentido estrito”, como “a posse de habilidades repetíveis que não dependem do tamanho físico”. A habilidade, também conforme Coyle (2010), está na cabeça. Afirma que determinados padrões de treinamento direcionado constroem uma habilidade, e quanto mais se desenvolve o circuito de uma habilidade menos consciência se tem de estar empregando-a, criando-se, assim, uma automaticidade. Essa automaticidade cria a ilusão de ser aquela habilidade algo natural, como se desde sempre existisse, como se fosse um dom. O treinamento direcionado também é descrito por Coyle (2010) como treinamento profundo. Esse treinamento profundo tem por base o esforço realizado de maneira direcionada a um objetivo específico, em que se opera no limite da habilidade, cometendo-se erros e, em consequência, tornando-se mais inteligente.

A Neurologia, conforme Coyle (2010), está revolucionando a visão de mundo neurocêntrico, em que a nova concepção baseia-se em três fatos simples:

(1) todo movimento, pensamento ou sentimento humano é um diminuto sinal elétrico que viaja num tempo exato ao longo de uma cadeia de neurônios – um circuito formado pelos corpos celulares e pelas fibras nervosas desses neurônios; (2) a mielina é o isolante que envolve essas fibras nervosas e aumenta a força, a velocidade e a precisão do sinal; (3) quanto mais disparamos um circuito específico, mais a mielina otimiza esse circuito, e mais intensos, rápidos e precisos se tornam nossos movimentos e pensamentos. (COYLE, 2010, p. 43)

Os processos neuronais, as sinapses, são rápidos, como se um interruptor fosse ligado. Entretanto, para aprender e ficar

excepcional em alguma habilidade, exige-se muito tempo e esforço, e é neste ponto que a mielina, isolante que envolve fibras nervosas neuronais, faz toda a diferença.

Coyle (2010) também apresenta um esquema do código do talento (vide figura 1), que é o seguinte: o talento resulta da presença de um fator de motivação persistente (a ignição), aliado à presença circunstancial de um exemplo incentivador pertinaz (o treinador) e reforçado intensivamente por um ciclo de esforço pleno e repetitivo realizado por um período relativo de 10 mil horas ou dez anos. Esforço este em que se procura agregar sempre conhecimentos e habilidades, os quais se tornarão competências observáveis.



Figura 1: Esquema do código do talento
Adaptado de (COYLE, 2010, p. 235)

Para que o talento se manifeste e seja reconhecido como excepcionalidade ou a diferença, é necessária uma decisão pessoal, o que implica “assumir as rédeas de nossa vida”, e isto “significa aceitar cem por cento a responsabilidade por nós mesmos” (BOOG, 2000, p. 40). Implica também criar e manter em foco um objetivo no futuro. Ainda se deve considerar a aplicação de esforços concentrados com focalização no objetivo definido na aquisição de competências, por um tempo mínimo de dez anos ou 10 mil horas.

Acertadamente, Chiavenato afirma que “ter pessoas não significa necessariamente ter talentos” (CHIAVENATO, 2004, p. 52-53), porque existe uma vontade, tempo e

um esforço concentrado envolvidos no processo do ser um talento, e, como afirma Santos (2001), nem todos estão dispostos ou possuem condições para se comprometerem com a excelência.

Apresenta-se um acrônimo que facilita o entendimento da marca talento, que é: Ação Resultante ou AR. Porque o ar é essencial à vida, assim como adotar uma ação proativa e focalizada em busca da excelência também o é. O termo Ação está vinculado à ideia de decisão. E Resultante é pertinente ao resultado possível a partir da aplicação do esforço necessário para alcançar o objetivo pretendido.

As organizações valem-se de suas práticas para “atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar” (CHIAVENATO, 2004, p. 53) essas pessoas especiais. Faz-se, então, necessário alguns cuidados nesse processo de constituição e consolidação da marca talento que serão abordados a seguir.

O limite da excepcionalidade

O conceito de Talento de Qualidade (ou *Q-Talent*) apresentado por Stringer e Rueff (2006) representa um talento com múltiplas competências. Para o que se quer explicitar neste momento é preciso ir além e se propõe o termo e-talento, sendo “e” pertinente a estendido, cujo significado é proveniente do verbo estender e tem como acepção principal dar maior superfície a alargar, espalhar, alastrar (FERREIRA, 2004). O e-talento é aquele que reconhecidamente excede todos os demais em competências, é visto e admirado como excepcional e age, entretanto, em reflexo dessa percepção, de forma excessivamente egoísta, beirando a excentricidade. É um termo que reconhece o valor da marca talento, porém destacam-se a falta de humildade, o orgulho e, provavelmente, o preconceito em relação aos outros.

Principalmente para aqueles que se apresentam como e-talentos e os que alcançaram a marca talento existe um limite, segundo Colvin (2009), onde a excepcionalidade perde o seu excepcional, o seu brilhantismo. Apresentam-se alguns desses limites, os quais devem ser sopesados e, sempre que possível, evitados:

a) Excesso de talento: os talentos, dependendo das circunstâncias, passam a ser vistos, por suas excentricidades em termos de resultados, como fora do comum, de outro planeta, super-homens, incríveis. Essa visão tende a resultar em percepção de inferioridade, limitação e incompetência por parte dos observadores; também pode suscitar uma exacerbação do ego por parte dos talentosos.

b) O pensar diferente: os que possuem desempenho excelente julgam-se de modo diferente das outras pessoas, são mais específicos, mais assertivos, consideram um padrão mais relevante com o qual se comparam, buscam se comparar com um melhor resultado seu ou do concorrente ou de qualquer um no seu campo de atuação. O bom senso diz, entretanto, que um padrão alto demais desencoraja e não é muito instrutivo, assim como um padrão baixo demais não produz progresso.

c) O fazer parte de um bando: uma equipe que possua muitos talentos tende a ver seus resultados despencarem quando há uma exageração de egos, desse ou daquele. O que era uma junção de esforços de todos passa a ser uma deliberada altivez de uns em detrimento de outros. E o que era uma equipe transforma-se num amontoado de pessoas com objetivos distintos ou não tão claros.

d) A falta de confiança ou a baixa confiança: a confiança é o elemento fundamental em uma equipe vencedora. Se

não houver um relacionamento confiável entre todos, podem ocorrer pensamentos de que companheiros da equipe estão mentindo ou retendo informações ou tramando uns contra os outros. Em função da transitoriedade das pessoas, principalmente com relação aos talentos, o tempo para o estabelecimento da confiança pode não ser o suficiente. Os talentos são constantemente assediados por outras organizações e/ou outras equipes internas, e isto reduz o tempo de convívio e, conseqüentemente, a confiança que se pode ter neles.

Sendo percebido e reconhecido como um talento ou não, é preciso estar atento aos limites próprios e aos dos outros. Considerando-se a importância da empatia e da humildade, é possível tornar-se uma pessoa melhor e ser um construtor de outras pessoas melhores.

Ampliando o modelo mental

Por todos os lados veem-se indícios de modernismos.

No campo tecnológico é possível acompanhar as frequentes inovações e lançamentos de recursos mecânicos, eletroeletrônicos e digitais diversos, que permeiam as páginas de revistas e jornais todos os dias.

Nas ciências também se podem perceber constantes novidades.

A ciência, conforme Schmidt e Santos (2007), sempre se ajustou com a busca do saber absoluto, o que significava a verdade acima de qualquer suspeita. No entanto, no alvorecer do século XX a comunidade científica

ficou perplexa com a derrubada da teoria, que parecia incontestável, do sistema teórico da física newtoniana. E destaca-se, neste momento, a teoria da falseabilidade de Karl Popper, que afirma que o erro “constitui componente inevitável de qualquer teoria científica, sendo na realidade o motor pelo qual a ciência se move” (2007, p. 4). Ao contestarem o posicionamento de Thomas S. Khun, professor da Princeton University, o principal opositor das propostas de Popper, os autores afirmam que “devemos partir sempre da ideia de que a ciência é crítica e falível” (2007, p. 13).

A estatística proporciona o aspecto de cientificidade a todas as ciências. No entanto,

considerando a informação de Castanheira (2006), destaca-se que o erro é possível no estudo estatístico, levando-se em conta que uma pesquisa pode ter sido feita e conduzida erradamente, pode ter sido interpretada erroneamente, pode ter sido considerado um número insu-

O erro “constitui componente inevitável de qualquer teoria científica, sendo na realidade o motor pelo qual a ciência se move”

Karl Popper

ficiente de elementos que representassem a totalidade do conjunto em estudo. Menciona-se também a perspectiva de que uma pesquisa pode ter sido encomendada para atender a um fim específico, em prejuízo de outros interesses e/ou grupos.

Bianco (2009), ao apresentar a crítica à modernidade de Weston A. Price (1870-1948), cujo tema central reside nas transformações que a industrialização causou na relação humana com o ambiente – o solo, as plantas, os animais e os alimentos –, afirma que, apesar do desenvolvimento científico e tecnológico, as conseqüências do distúrbio ecológico transparecem como degeneração física do ser humano. Menciona que as críticas à modernidade mais conhecidas nas ciências

dizem respeito aos aspectos político, econômico, moral e filosófico. A modernidade é apresentada como degeneração física.

Podem existir interesses pouco transparentes dessa ou daquela corrente de conhecimentos. É possível ainda, conforme Bianco (2009), que a decadência decorrente da modernidade deva-se à manipulação grosseira das coisas da natureza, não levando em conta, entretanto, a sua real complexidade.

São tantos os óbices relativos às conhecidas modernidades e tantos outros aparecem que falar em modernidade pode soar como coisa do passado. Para distanciar dessa aceção, prefere-se a adoção da palavra supramodernidade, objetivando atribuir um sentido de continuidade às coisas que se apresentam como modernas. Também pode servir como um sinal para que se possa sair do automatismo das ações decorrentes de estímulos externos, buscando-se um controle maior interno quanto às decisões que se deseja tomar. Com as supramodernidades, quer-se destacar que o que é pertinente ao humano é passível de falha, de duplo sentido, de tergiversação, de interesses outros que não aqueles especificamente declarados etc. É necessário estar atento a essas possibilidades, e deve-se criticar as eventuais verdades que são apresentadas como absolutas.

Todas as estruturações e simplificações da realidade podem ser válidas no processo de ensino-aprendizagem. Entretanto, não se deve entender, aceitar e/ou acreditar que o que se vê e/ou se estuda de forma simplista e/ou estruturada seja a realidade. É apenas uma ilustração, a partir da qual se podem fazer inferências de acordo com o modelo

mental que se tiver construído. O modelo mental representa a redução da realidade e, acima de tudo, o espaço dentro do qual se vive a realidade. Em outras palavras, o modelo mental é a forma como se percebe e se representa o mundo. E, para reforçar o entendimento da percepção do desafio das supramodernidades, afirma-se que o mundo, especialmente o ser humano, é muito mais complexo do que se pode conceber.

O que foi apresentado tem por objetivo destacar o quanto as supramodernidades contribuem para distorcer a realidade, explicando o homem de forma simplista e não considerando a complexidade do todo. Também apresentam facilidades, como

se tudo se resumisse em paz, amor, muito colorido e muita diversão inconsequente.

É preciso armar-se, então, com a coragem e a determinação de Davi enfrentando Golias para manter-se atento às supramodernidades e criticá-las, saindo do automatismo latente. A crítica deve ser no sentido de se desconsiderar e de se afastar de quaisquer facilidades e/ou simplificações que restrinjam, minimizem e/ou limitem as potencialidades do ser humano.

A marca talento é circunstancial, ocorre em determinado momento e por um período de tempo. Está ao alcance de todos, e mais próxima daqueles que se predisponham a fazer o que deve ser feito

A marca “talento”

De tudo quanto foi visto, depreende-se que a marca talento é circunstancial, ocorre em determinado momento e por um período de tempo.

Exemplificando: um talentoso gerente comercial de uma determinada organização, com mais de três anos de exercício da função, conhece todas as rotinas dos processos relacionados à sua atividade. Em decor-

rência de seus resultados, recebe uma promoção e é transferido para um outro cargo. Por mais talento que tenha esse profissional, os seus conhecimentos pertinentes às novas responsabilidades são incipientes. Precisar, assim, de um período de tempo para que possa desenvolver-se nas novas tarefas e responsabilidades, e quiçá obtenha sucesso. Esse esforço na busca do desenvolvimento pessoal e profissional é constante. Uma pessoa que tenha recebido a marca talento poderá ter maiores facilidades, em função das competências e atitudes que possui. Entretanto, o insucesso é possível. Considerando-se que tenha alcançado a marca talento na nova atividade, aquele profissional usufruirá dessa situação até que uma nova necessidade apareça e desafie as suas competências.

O processo de aprendizagem é meritório, conforme Colvin (2009). Dessa forma, quanto mais se busca a informação, o conhecimento, a habilidade, mais se aprende, mais se automatizam as competências. Entretanto, o que se espera é o resultado, ou seja, a entrega que se dispõe para a organização. Quanto mais se excede na entrega de resultados para a organização, tanto mais se recebe a marca talento.

Conclui-se que a marca talento está ao alcance de todos, e mais próxima daqueles que se predisponham a fazer o que deve ser feito.

A pesquisa

A partir de pesquisa bibliográfica e de campo e por inferência estatística, conforme Castanheira (2006), tendo-se por amostragem um número significativo de profissionais das mais diversas áreas de atuação, chegou-se ao seguinte:

– Uma pessoa de talento (e seus principais atributos) é aquela que:

(1) **Quanto ao modo de agir:** possui um conhecimento sistêmico da organização, age – por iniciativa própria, proativamente, com criatividade, comprometimento, responsabilidade, coragem, dedicação, dinamismo e flexibilidade – mobilizando todos os seus recursos de competências (CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e executa as atividades de forma organizada e persistente.

(2) **Quanto ao modo de ser:** é comunicativa, se relaciona muito bem com as pessoas e, principalmente, é resiliente*, ou seja, sabe resistir e lidar adequadamente com as eventuais pressões por resultados.

O desenvolvimento e o aprimoramento de uma pessoa passam pela necessidade da definição e focalização de um ponto futuro, pela dedicação intensiva na busca de competências, pela verificação e/ou redefinição constante dos passos dados, objetivando atingir o objetivo definido. Aqui se omitiu a referência à “pessoa de talento”, porque se assume que qualquer pessoa, desde que esteja disposta a fazer o que deve ser feito, pode receber a marca talento.

CONCLUSÃO

As organizações, em seus processos de agregar pessoas, buscam aquelas às quais intitula de talentos, com o objetivo de encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Esse processo de recrutamento e seleção transforma-se em um desafio, o qual se caracteriza pela necessidade de criar condições de atração de pessoas em um mercado crescente e globalizado, a obrigatoriedade por estabelecer critérios claros e objetivos para a seleção

* N.A.: Resiliência é um termo originário da Física e, conforme o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004), é a “propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora duma deformação elástica”.

de talentos e também pela imposição em proporcionar condições adequadas para a retenção dos profissionais que fazem a diferença e são a excelência na organização.

Neste estudo buscou-se a atribuição de significados às palavras dom e talento, as quais pudessem representar possibilidades para quaisquer pessoas. Disso depreende-se a eliminação de rotulações, limitações e impossibilidades. Considera-se que toda e qualquer pessoa tem em si o potencial necessário para a excelência. O *exceler*, conforme afirma Ferreira (2006), é caracterizado pelo extremar-se em relação a outro, ser excelente, destacar-se. O potencial representa o dom, a dádiva, o presente de ser o que se é. A diferença do resultado de uma pessoa em relação a outra reside essencialmente no esforço que se aplica na busca da realização pessoal em todos os campos de relacionamento e atividade. O talento é caracterizado por esse esforço, o qual é meticulosamente aplicado em base constante e frequente para se alcançar um objetivo previamente definido.

Abordou-se o limite da excepcionalidade, especificamente referindo-se à eventual falta de humildade e/ou criatividade que ronda as pessoas de talento e também às preocupações pertinentes à ampliação do modelo mental, como forma de não se deixar limitar pelas questões das supramodernidades.

Buscou-se, por fim, a partir de uma fundamentação baseada na Neurociência, retirar da marca talento o envoltório mítico e irreal de que o mesmo seja inato, que nasça com o indi-

víduo, assemelhando-o a dom, e que seja para uns poucos predestinados e afortunados. Ao contrário, enquanto o dom é o presente que se recebe de graça, que corresponde às potencialidades que cada um possui, o talento é decorrente da Ação Resultante, ou seja, a decisão, que implica a ação de tomar as rédeas da vida, estabelecendo-se um objetivo claro e específico e esforçando-se para alcançá-lo.

Uma pessoa que recebe a marca talento apresenta um conjunto de qualificativos que a distingue das demais. Com base na percep-

O dom é o presente que se recebe de graça, que corresponde às potencialidades que cada um possui, o talento é decorrente da Ação Resultante, ou seja, a decisão, que implica a ação de tomar as rédeas da vida, estabelecendo-se um objetivo claro e específico e esforçando-se para alcançá-lo

ção do mercado e considerando os resultados da pesquisa, uma pessoa de talento é a que, quanto ao modo de agir, possui um conhecimento sistêmico da organização, age – por iniciativa própria, proativamente, com criatividade, comprometimento, responsabilidade, coragem, dedicação, dinamismo e flexibilidade – mobilizando todos os seus recursos de competências (CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e executa as atividades de forma organizada e

persistente; e, quanto ao modo de ser, é comunicativa, se relaciona muito bem com as pessoas e, principalmente, é resiliente.

A partir do conhecimento que a Neurociência apresenta, talento é o ato de decisão pessoal, orientado a partir de definição e focalização intensiva de um objetivo motivador no tempo/espaço, e o emprego de esforços consecutivos no desenvolvimento, aprimoramento e/ou acumulação de competências, com uma constante reavaliação de resultados, de forma a emendar, se necessária,

a energia aplicada na consecução do objetivo definido, que resulta na percepção de excelência.

Resumidamente, uma pessoa de talento é o profissional com competências, qualidades várias e atitude que excede a expectativa da organização quanto às entregas que proporciona.

Como forma de ampliar esse estudo, sugerem-se abordagens específicas quanto ao processo de recrutamento e seleção de pessoas e também de retenção de talentos. Alguns tópicos serão aqui apresentados como forma de instruir quanto a eventuais estudos futuros.

– Aspectos relacionados ao processo de recrutamento e seleção de pessoas

A partir da compreensão da circunstancialidade da marca talento, todo processo de recrutamento e seleção deve prender-se na atração e seleção de pessoas que melhor preencham os requisitos que o cargo exige.

Um processo de recrutamento e seleção de pessoas deve passar, necessariamente, por um planejamento sistematizado e dinâmico que contemple a metodologia de seleção por competências, com o emprego de entrevista comportamental com foco em competências.

Aráoz *et al* (2009), ao referir-se à contratação de gerentes de alto nível, afirma que é necessário um processo de recrutamento e seleção rigoroso para a atração dos melhores profissionais e a retenção dos talentos que existam na organização. Apresenta alguns passos desse processo, que são: (1) antecipar as necessidades futuras de pessoal com base no que foi estabelecido no planejamento estratégico da organização; (2) identificar as competências específicas requeridas ao cargo, a partir de um processo sistematizado, e empregar entrevistas comportamentais com foco em competên-

cias no processo de seleção; (3) desenvolver uma lista suficientemente extensa de eventuais candidatos, a partir de interessados internos e externos.

– Aspectos relacionados ao processo de retenção de talentos

Mendes (2002, p. 38) ressalta que reter os talentos é “o maior desafio das organizações”. Apresenta o *coach* (o líder no papel de *coaching*) como o elemento dentro da organização em condições de auxiliar as pessoas na obtenção de novos conhecimentos, no desenvolvimento de novas habilidades e na busca do aprendizado constante. O *coach* pode estimular a trajetória do profissional, reforçando positivamente os comportamentos desejados e estimulando cada vez mais a busca da aplicabilidade de seus conhecimentos.

Stringer e Rueff (2006) afirmam que, em qualquer nível na organização, encontrar, contratar e reter talentos de qualidade (*Q-Talent*) são enormes desafios, repletos de intangíveis e críticos para o sucesso. Complementa que atrair e reter são atividades associadas, e, para reter as melhores pessoas, os líderes do negócio devem pensar em recrutar seus próprios talentos todos os dias.

O processo de retenção é complexo e amplo, pois, além das preocupações com os fatores materiais e com as pertinentes à organização social do trabalho, um acompanhamento frequente e um relacionamento interpessoal que envolva comunicação e confiança são mandatórios. E, considerando o aspecto circunstancial que caracteriza o talento, se fazem necessários a especificação de objetivo futuro e o desenvolvimento e aprimoramento constante de competências, com o emprego do esforço repetitivo da ação do aprender.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>; Qualidade; Seleção; Preparo do homem;

REFERÊNCIAS

- ARÁOZ, Claudio Fernández; GROYSBERG, Boris; e NOHRIA, Nitin. *The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad*. Harvard Business Review, may/2009. Disponível em: <<http://marino72.files.wordpress.com/2009/09/the-definitive-guide-recruiting.pdf>>. Acesso em 16/05/2010.
- BIANCO, André Luiz. *Modernidade e degeneração: a crítica de Weston Price*. SOCITEC E-PRINTS, v. 3, n. 1, p. 34-52, jan-jul. 2009. Disponível em: <http://www.socitec.pro.br/e-prints_v3_n1_tx3.pdf>. Acesso em 13/04/2010.
- BOOG, Gustavo G. *Faça a diferença*. 2. ed. São Paulo: Editoria Infinito, 2000. 215 p.
- CASTANHEIRA, Nelson Pereira. *Estatística aplicada a todos os níveis*. Curitiba: Ibipex, 2006. ed. 3, 208 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.
- COLVIN, Geoff. *Desafiando o talento*. Tradução de Helena Londres. São Paulo: Editora Globo, 2009. 287 p. Título original: *Talent is overrated – What really separates world-class performers from everybody else*.
- COYLE, Daniel. *O código do talento*. Tradução de Bluma Waddington. Rio de Janeiro: Agir, 2010. 271 p. Título original: *The Talent Code*.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 3. Ed. São Paulo: Editora Positivo, 2004. 1 CD-Rom.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi. *Gestão do Capital Humano*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 72 p.
- MUSSAK, Eugenio. “Afiml, qual é o seu talento?”: Artigos – Papo de líder. *Revista Você SA*, São Paulo, ed. 142, p. 114, abr. 2010.
- OLIVEIRA, José Zula de. *O estereótipo do músico: um estudo comparativo a partir do julgamento de musicistas e leigos à prática musical*. 1996. 45 p. Dissertação (Mestre em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- SANTOS, Patrícia Nascimento dos. *A aplicabilidade de testes atitudinais para a identificação das características intraempreendedoras*. 2001. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 2001. Disponível em: <www.scribd.com/doc/10218863/johari>. Acesso em: 5/2/2010.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. *O pensamento epistemológico de Karl Popper*. ConTexto, Porto Alegre, v. 7, n. 11, 1º semestre 2007. Disponível em: <http://www.belbute.com.br/ulbra/livros/Karl_Popper.pdf>. Acesso em 28/04/2010.
- STRINGER, Hank; RUEFF, Rusty. *Talent Force – A new manifesto for the human side of business*. New Jersey: Prentice Hall, 2006. 168 p.