



No 20º Fórum de Marketing Industrial, o autor nos brindou com as lições de sua longa experiência no campo da gestão dos talentos humanos. O texto ajuda a desconstruir certos mitos e mostra, com dados de pesquisa recente, que os talentos da nova geração querem muito mais do que uma perspectiva de carreira.

# Talentos: como achá-los, atraí-los e retê-los

Na era do conhecimento, entre os diferenciais competitivos, os mais relevantes são os Talentos. Esse fato global, associado a questões como a aceleração da importância do papel dos países emergentes na composição do PIB mundial (em 2015, 57% do PIB mundial virá dos países emergentes) e a questão demográfica, que envolve a sensível queda da taxa de natalidade nos países desenvolvidos, criam as condições favoráveis para uma verdadeira Guerra pelos Talentos em toda a face da Terra.

E quem são esses Talentos?

Até a virada do século tratava-se de um conceito elitizado, ligado a uma delicada combinação de inteligência e formação acadêmica sofisticada. O padrão no Brasil de um Talento era o(a) jovem, vindo da classe média alta, graduado(a) em escola da chamada primeira linha e com um curso de mestrado ou doutorado feito no exterior, predominantemente nos Estados Unidos. O curioso é que se trabalhava muito mais com o conceito de Potencial do que com os aspectos de resultados alcançados.

Neste século, o conceito de Talento está associado a “brain power”, que é a Inteligência completa, com suas componentes cognitiva e emocional associadas e diretamente ligadas à ação que produz resultados ou impacto sócio-técnico.

A melhor definição que encontrei foi uma apresentada na revista *The Economist* de 07/10/2006:

**“Talento é quem tem as competências para resolver problemas inéditos e/ou inventar novas soluções para problemas existentes.”**

Essa conceituação é muito mais ampla e apresenta os Talentos como seres humanos, sem restrição de formação, idade e sexo. No entanto, sua ação faz uma enorme diferença, claramente percebida dentro e fora das Organizações e das Comunidades.

Acolhendo essa conceituação, vemos que os Talentos podem estar em qualquer nível da Organização e seu reconhecimento é feito principalmente pelos resultados alcançados, mas também por suas atitudes e pelos sentimentos que despertam em seu perímetro social.

Identificar um Talento é, portanto, uma tarefa complexa, que requer uma observação constante do contexto e um genuíno interesse pelo gênero humano.

Identificados os Talentos, o desafio é atraí-los e retê-los nas Organizações.

Uma colaboração nesse sentido pode ser dada por um levantamento periódico que o Prof. Renato Ferreira e eu temos feito junto aos alunos do curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. No MPA, Renato e eu lecionamos uma disciplina que se chama “Gestão de Carreira e Empregabilidade” cujo grande propósito é fazer os alunos refletirem sobre suas carreiras e organizarem seu projeto pessoal. Ao final do curso, costumamos entrevistar individualmente os alunos para discutir sua História de Vida, suas Competências, seu Perfil e Estilo de Gestão e, conseqüentemente, sua carreira profissional. O aluno de MPA da FGV tem em média 28 anos e uma carreira de pelo menos seis a sete anos.

Ao longo dos últimos anos pudemos fazer algumas constatações sobre as razões que, na maioria das vezes, levaram esses profissionais a mudar de emprego.

## POR QUE ELES SAEM?

(pesquisa com 432 alunos do MPA da ESESP feita em conjunto com o Prof. Renato Ferreira)

- NOS PRIMEIROS 05 ANOS ELES SAEM POR NÃO ENTENDER A VISÃO, NÃO CONHECER OS VALORES E NÃO ENXERGAR SEU FUTURO NAQUELA EMPRESA E COM AQUELE CHEFE.
- ENTRE 05 E 08 ANOS ELES SAEM PORQUE PERCEBEM UMA NÍTIDA CONTRADIÇÃO ENTRE SEU PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO, **SUA REMUNERAÇÃO E SEU VALOR DE MERCADO.**

### Quadro 1

Observando o Quadro 1, vemos que os profissionais que deixam sua primeira empresa, nos primeiros cinco anos, saem por não entender a Visão, não perceber claramente os valores organizacionais e por não enxergar seu futuro naquela empresa ou com aquele chefe.

Os que deixam a primeira empresa depois de cinco a oito anos em geral estão desapontados porque percebem uma nítida contradição entre seu processo de desenvolvimento e/ou a sua remuneração e seu valor percebido no mercado. Aqui, tanto o processo de desenvolvimento pode estar sendo lento como a remuneração pode estar defasada.

Outra observação muito interessante vem sendo feita pelo Prof. Paul Evans, do INSEAD, e em geral é apresentada no curso que ele coordena, denominado "People Management". Nos Quadros 2 e 3 podemos encontrar algumas das conclusões desse renomado professor.

# O QUE OS TALENTOS QUEREM?

(influenciado pelo amigo Paul Evans-INSEAD)

- QUEREM UMA **PERSPECTIVA** DE FUTURO
- QUEREM ENTENDER E COMPARTILHAR A VISÃO E OS VALORES DA EMPRESA
- QUEREM CONDIÇÕES PARA GERENCIAR SUA CARREIRA E SUA VIDA
- QUEREM TER UM **DESENVOLVIMENTO DESAFIADO** POR PROJETOS E NÃO POR CARGOS

Talento

Quadro 2

# O QUE OS TALENTOS QUEREM?

- QUEREM TRABALHAR EM GRUPOS HORIZONTAIS E COMPARTILHAR CONHECIMENTOS NAS REDES
- QUEREM DESENVOLVER RELAÇÕES PESSOA A PESSOA
- QUEREM UMA ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL COM UMA MOBILIDADE DESAFIADORA
- QUEREM UMA OPORTUNIDADE DE SE TORNAREM GLOBAIS

Quadro 3

Paul Evans acredita, e eu também, que os Talentos têm como grande expectativa querer ter uma clara perspectiva de seu futuro na Organização. Não é, como pensam alguns, querer rapidamente ocupar uma posição de gerência ou direção. É querer ter uma projeção das oportunidades e desafios que propiciarão seu desenvolvimento.

Uma carreira moderna, que atrai um talento, não é feita de uma seqüência de cargos a serem cronologicamente ocupados. Uma carreira se faz a partir de projetos cuja conclusão configura um passo firme de evolução. O Talento se sente confinado num cargo tradicional, limitado a relações hierárquicas e constrangido por relações entre cargos e não entre pessoas.

Os Talentos hoje compartilham conhecimento em redes formais e informais. Não precisam mais esperar para ler e aprender nos antigos manuais.

Outra questão fundamental na retenção dos Talentos é que eles sabem, com clareza, que sua qualidade de vida afeta sua performance. Enganam-se os que pensam que o verdadeiro Talento quer trabalhar menos por causa disso. O que ele quer é ter qualidade de vida no trabalho (onde ele passa cerca de 80% do seu tempo acordado) e na vida particular. A alta carga de trabalho é um dado do mundo moderno e o que esses talentos procuram é encontrar condições favoráveis para um equilíbrio entre carreira e Vida.

Outro aspecto muito importante, quando se fala de Talentos, é a necessidade que eles têm de uma “causa” para adotar e perseguir. Entender e comungar a causa que a empresa tem como proposta é fundamental para atraí-los.

Por mais que se diga que a remuneração é secundária na motivação, os talentos querem trabalhar em empresas nas quais o sistema de remuneração seja justo e baseado em performance. Nada frustra mais o talento do que a injustiça de um sistema tradicional em que os de alta performance e os de baixa são tratados da mesma maneira.

Vale a pena ainda ressaltar que, na minha longa experiência, entrevistando e correndo atrás dos Talentos, tenho percebido, com enorme satisfação, como tem aumentado o nível de conscientização cidadã desses Talentos. Independente de idade, sexo, posição na empresa, percebo claramente que os profissionais de alta performance mais admirados e mais procurados possuem, cada vez mais, uma clara determinação de melhorar a sociedade à sua volta. Este é o fato mais auspicioso. Este é o fato que motiva o velho professor a continuar sua caminhada, motivado, energizado e ajudando os Talentos a serem felizes.

### **Luiz Carlos de Queirós Cabrera**

PMC AMROP - Hever

Professor da Fundação Getúlio Vargas, da Fundação Dom Cabral e da Escola de Marketing Industrial.