

Reflexão da Competência 04

Desenvolvimento de Talentos

Desenvolvimento de Talentos: fundamentos conceituais, processos formativos e implicações organizacionais

O desenvolvimento de talentos tem se consolidado como um dos eixos centrais da literatura contemporânea em gestão, educação e desenvolvimento humano, sobretudo em contextos caracterizados por complexidade crescente, aceleração das mudanças, inovação contínua e demandas por sustentabilidade organizacional e social. Esse movimento reflete uma mudança paradigmática na forma como o potencial humano é compreendido: de uma visão estática e elitista, centrada na identificação de indivíduos “excepcionais”, para uma abordagem dinâmica, processual e relacional, orientada ao cultivo sistemático de capacidades ao longo do tempo.

Na literatura internacional, autores têm destacado que o talento não pode ser reduzido a atributos inatos ou a desempenhos pontuais, mas deve ser compreendido como potencial desenvolvível, emergente da interação entre características individuais, experiências formativas e contextos institucionais. Garavan, Carbery e Rock afirmam que:

“O desenvolvimento de talentos refere-se ao planejamento e à implementação de práticas destinadas a ampliar as capacidades, habilidades e competências dos indivíduos, preparando-os para desafios presentes e futuros” (Garavan et al., 2012, p. 6).

Essa definição evidencia o caráter intencional e prospectivo do desenvolvimento de talentos, afastando-se de concepções reativas ou exclusivamente focadas em necessidades imediatas de desempenho. O desenvolvimento de talentos passa, assim, a ser compreendido como um

processo longitudinal, no qual aprendizagem, experiência e reflexão se articulam ao longo da trajetória profissional e vocacional.

Estudos contemporâneos reforçam que esse processo é profundamente contextualizado. O potencial humano não se desenvolve no vácuo, mas em ambientes que oferecem oportunidades, desafios e suporte adequados. Nesse sentido, Helfat e Peteraf destacam que:

“As capacidades humanas são moldadas ao longo do tempo por meio da experiência, da aprendizagem deliberada e das condições organizacionais que permitem — ou restringem — seu desenvolvimento” (Helfat & Peteraf, 2015, p. 833).

Essa perspectiva desloca o foco do talento como propriedade exclusiva do indivíduo para o talento como resultado de um ecossistema formativo, no qual organizações, instituições educacionais e comunidades desempenham papel decisivo. Assim, o desenvolvimento de talentos envolve tanto a responsabilidade individual quanto o compromisso institucional com ambientes de aprendizagem contínua.

No campo da gestão e do desenvolvimento organizacional, o desenvolvimento de talentos tem sido cada vez mais associado à sustentabilidade de longo prazo. Collings, Mellahi e Cascio argumentam que, em contextos de incerteza e volatilidade, a capacidade de desenvolver pessoas torna-se mais relevante do que a simples atração de talentos prontos. Segundo os autores:

“Organizações sustentáveis são aquelas que constroem sistematicamente suas capacidades humanas internas, em vez de depender

exclusivamente do mercado externo de talentos” (Collings et al., 2019, p. 309).

Essa afirmação reforça a ideia de que o desenvolvimento de talentos constitui um investimento estratégico, não apenas em desempenho, mas na resiliência organizacional, na adaptabilidade e na inovação contínua.

No campo educacional e do desenvolvimento humano, essa concepção encontra respaldo em teorias que enfatizam a aprendizagem ao longo da vida e a formação integral. O desenvolvimento de talentos passa a ser compreendido como um processo que envolve não apenas competências técnicas e cognitivas, mas também dimensões emocionais, éticas, sociais e identitárias. A literatura contemporânea destaca que aspectos como motivação, autorregulação, resiliência e sentido de propósito são fundamentais para a sustentação do talento ao longo do tempo.

Além disso, revisões recentes apontam para uma ampliação conceitual importante: o deslocamento de modelos exclusivos para abordagens inclusivas de desenvolvimento de talentos, que reconhecem a diversidade de potenciais e trajetórias. Estudos sistemáticos indicam que investir no desenvolvimento de um espectro mais amplo de pessoas contribui para maior engajamento, justiça organizacional e inovação, ao mesmo tempo em que evita a concentração excessiva de oportunidades em pequenos grupos (Swailes, Downs & Orr, 2014).

Nesse cenário, o desenvolvimento de talentos emerge como um processo formativo intencional, que articula aprendizagem experiencial, feedback contínuo, mentoria e reflexão crítica. Ele não se limita à preparação

para funções específicas, mas contribui para a formação de sujeitos capazes de aprender, adaptar-se e liderar em contextos complexos.

Em síntese, a literatura contemporânea converge ao afirmar que o desenvolvimento de talentos representa uma mudança substantiva na compreensão do potencial humano. Trata-se de um processo longitudinal, contextualizado e integrador, que visa à ampliação contínua de capacidades individuais e coletivas, alinhando crescimento pessoal, necessidades organizacionais e responsabilidade social. Essa compreensão fornece o alicerce teórico para a análise dos fundamentos conceituais, dos processos formativos e das implicações organizacionais do desenvolvimento de talentos, que serão aprofundados nas seções subsequentes.

1. Conceito e evolução do desenvolvimento de talentos

Na literatura internacional, o desenvolvimento de talentos é frequentemente situado no campo mais amplo do *talent management*, porém apresenta identidade conceitual própria, sobretudo quando compreendido como um processo formativo contínuo e não apenas como um subsistema funcional da gestão de pessoas. Enquanto o *talent management* abrange práticas de atração, seleção, retenção e sucessão, o desenvolvimento de talentos concentra-se na ampliação progressiva do potencial humano, por meio de experiências de aprendizagem intencionais, estruturadas e contextualizadas.

Garavan, Carbery e Rock (2012) oferecem uma das definições mais influentes nesse campo ao afirmarem que o desenvolvimento de talentos consiste em:

“Um conjunto sistemático de atividades planejadas que visam garantir que indivíduos com alto potencial sejam preparados para desempenhos atuais e futuros, alinhando seu crescimento pessoal às necessidades estratégicas da organização” (Garavan et al., 2012, p. 6).

Essa definição é significativa por três razões centrais. Primeiro, ela destaca o caráter sistêmico e intencional do desenvolvimento de talentos, afastando-o de iniciativas pontuais ou reativas. Segundo, explicita sua orientação temporal ampliada, que articula presente e futuro. Terceiro, evidencia a necessidade de alinhamento entre desenvolvimento individual e estratégia organizacional, reforçando a natureza relacional e contextual do processo.

Historicamente, a compreensão de talento passou por uma transformação substantiva. Abordagens mais tradicionais, fortemente influenciadas por concepções psicométricas, tendiam a associar talento a atributos inatos, traços estáveis ou níveis excepcionais de desempenho. No entanto, a literatura contemporânea tem deslocado esse foco para uma concepção desenvolvimentista, na qual o talento é compreendido como potencial em construção, dependente de condições ambientais, oportunidades de aprendizagem e engajamento individual.

Essa mudança conceitual é sustentada por estudos no campo das capacidades dinâmicas e do desenvolvimento humano. Helfat e Peteraf (2015), ao discutirem as microfundações das capacidades organizacionais, afirmam que:

“As capacidades humanas não são fixas; elas se desenvolvem ao longo do tempo por meio da experiência, da aprendizagem deliberada e das oportunidades oferecidas pelo contexto organizacional” (Helfat & Peteraf, 2015, p. 833).

Essa afirmação reforça que o desempenho sustentável não pode ser explicado apenas por habilidades técnicas ou conhecimento formal. Ao contrário, ele emerge da interação entre competências, motivação, identidade profissional e oportunidades de aprendizagem, elementos que se constroem de forma cumulativa e situada.

A partir dessa perspectiva, o desenvolvimento de talentos passa a ser compreendido como um processo dinâmico, no qual indivíduos evoluem em resposta a desafios progressivos, feedback contínuo e experiências significativas. Estudos contemporâneos indicam que trajetórias de desenvolvimento bem-sucedidas são caracterizadas por exposição a tarefas complexas, acompanhamento reflexivo e espaços de aprendizagem social, como mentoria e comunidades de prática.

Além disso, a literatura enfatiza o caráter relacional do desenvolvimento de talentos. O talento não se desenvolve de maneira isolada, mas em interação com líderes, pares, culturas organizacionais e sistemas educacionais. Collings, Mellahi e Cascio (2019) destacam que:

“O desenvolvimento de talentos é fundamentalmente um processo social, no qual o contexto organizacional desempenha papel decisivo na ativação ou inibição do potencial humano” (Collings et al., 2019, p. 308).

Essa abordagem reforça a compreensão de que organizações e instituições educacionais não são apenas usuárias do talento, mas coprodutoras do talento, na medida em que estruturam oportunidades, normas e expectativas que moldam trajetórias de desenvolvimento.

No campo educacional e vocacional, essa evolução conceitual tem implicações relevantes. O desenvolvimento de talentos deixa de ser

compreendido como preparação para funções específicas e passa a ser visto como formação integral, que envolve dimensões cognitivas, emocionais, éticas e identitárias. A literatura aponta que talentos sustentáveis são aqueles capazes de aprender continuamente, adaptar-se a contextos diversos e alinhar desempenho a propósito, especialmente em ambientes marcados por incerteza e mudança.

Dessa forma, pode-se afirmar que o desenvolvimento de talentos representa uma mudança paradigmática na compreensão do potencial humano. Ele desloca o foco de atributos fixos para processos formativos, de performances isoladas para trajetórias de aprendizagem, e de intervenções pontuais para ecossistemas de desenvolvimento. Assim, o desenvolvimento de talentos deve ser compreendido como um processo longitudinal, relacional e situado, que envolve simultaneamente o indivíduo e os contextos organizacionais, educacionais e comunitários nos quais ele está inserido.

Essa compreensão fornece a base teórica para aprofundar, nas seções subsequentes, os processos formativos, as abordagens inclusivas e as implicações estratégicas do desenvolvimento de talentos para liderança, educação e desenvolvimento humano integral.

2. Desenvolvimento de talentos como processo formativo e estratégico

A literatura contemporânea converge ao afirmar que o desenvolvimento de talentos não pode ser compreendido como um conjunto de treinamentos pontuais, ações episódicas ou programas desconectados da realidade organizacional. Ao contrário, trata-se de um processo formativo

contínuo, intencional e cumulativo, profundamente integrado à estratégia organizacional, à cultura institucional e aos objetivos de longo prazo das organizações e sistemas educacionais.

Collings, Mellahi e Cascio (2019) argumentam que organizações que tratam o desenvolvimento de talentos como um processo estratégico — e não apenas operacional — demonstram maior capacidade de adaptação, inovação e sustentabilidade. Segundo os autores:

“Sistemas estratégicos de desenvolvimento de talentos contribuem para o engajamento dos indivíduos, para a renovação contínua das competências organizacionais e para o desempenho sustentável no longo prazo” (Collings et al., 2019, p. 308).

Essa afirmação evidencia que o desenvolvimento de talentos deve ser compreendido como um investimento estruturante, voltado não apenas à eficiência imediata, mas à construção de capacidades futuras. Nessa perspectiva, o desenvolvimento não é um fim em si mesmo, mas um meio pelo qual organizações e instituições ampliam sua resiliência, capacidade de aprendizagem e vantagem competitiva.

Do ponto de vista teórico, essa compreensão encontra respaldo na Resource-Based View (RBV), segundo a qual recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizacionalmente exploráveis constituem a base da vantagem competitiva sustentável. No âmbito da RBV, o capital humano desenvolvido assume papel central, pois, diferentemente de recursos físicos ou tecnológicos, ele é socialmente construído, historicamente situado e dificilmente replicável.

Helpat e Peteraf (2015), ao discutirem as microfundações das capacidades dinâmicas, destacam que o desenvolvimento de pessoas é essencial para a renovação estratégica das organizações. As autoras afirmam:

“As capacidades organizacionais de longo prazo dependem do desenvolvimento contínuo das capacidades humanas subjacentes, que se constroem por meio da aprendizagem, da experiência e da prática deliberada” (Helfat & Peteraf, 2015, p. 833).

Essa perspectiva desloca o foco do talento como atributo individual para o talento como ativo organizacional coletivo, produzido por meio de processos formativos estruturados, tais como aprendizagem experiencial, mentoria, coaching, feedback sistemático e participação em projetos desafiadores. O talento, portanto, não é simplesmente “possuído” pela organização, mas cultivado em interação com seus sistemas, valores e práticas.

Nesse sentido, o desenvolvimento de talentos assume um caráter profundamente estratégico, pois influencia diretamente a capacidade da organização de executar sua missão, adaptar-se a mudanças e sustentar desempenho ao longo do tempo. Organizações que negligenciam esse processo tendem a depender excessivamente da contratação externa, o que, segundo a literatura, aumenta custos, fragiliza a cultura organizacional e compromete a continuidade do conhecimento.

Além do alinhamento estratégico, estudos recentes enfatizam a importância da cultura organizacional como condição mediadora do desenvolvimento de talentos. Lepak e Snell (2020) destacam que práticas de desenvolvimento só produzem efeitos duradouros quando inseridas em contextos culturais que favorecem a aprendizagem, a confiança e a experimentação. Segundo os autores:

“Ambientes caracterizados por segurança psicológica, justiça organizacional e coerência ética são mais propícios ao desenvolvimento do capital humano e à aprendizagem profunda” (Lepak & Snell, 2020, p. 53).

Essa constatação é particularmente relevante, pois evidencia que o desenvolvimento de talentos não ocorre apenas por meio de estruturas formais, mas também por meio de climas relacionais que encorajam o erro como oportunidade de aprendizagem, o diálogo aberto e o engajamento genuíno. Ambientes marcados por medo, controle excessivo ou incoerência ética tendem a inibir o desenvolvimento, mesmo quando programas formais estão disponíveis.

Do ponto de vista formativo, essa abordagem implica compreender o desenvolvimento de talentos como um processo integral, que envolve dimensões cognitivas, emocionais, sociais e éticas. A literatura aponta que talentos sustentáveis são aqueles que conseguem integrar competência técnica com autorregulação emocional, responsabilidade ética e sentido de propósito, especialmente em contextos de liderança e tomada de decisão complexa.

Assim, o desenvolvimento de talentos como processo formativo e estratégico exige uma arquitetura organizacional coerente, na qual estratégia, cultura e práticas de aprendizagem estejam alinhadas. Isso implica reconhecer que desenvolver talentos não é apenas preparar pessoas para funções específicas, mas formar sujeitos capazes de aprender continuamente, liderar com responsabilidade e contribuir de maneira significativa para objetivos coletivos.

Em síntese, a literatura contemporânea indica que o desenvolvimento de talentos, quando compreendido como processo formativo contínuo e

estratégico, constitui um dos pilares da sustentabilidade organizacional e do desenvolvimento humano integral. Ele articula desempenho e aprendizagem, indivíduo e contexto, presente e futuro, oferecendo um quadro teórico robusto para compreender como organizações e instituições podem cultivar o potencial humano de forma ética, eficaz e duradoura.

3. Abordagens contemporâneas: desenvolvimento inclusivo e aprendizagem situada

Uma tendência relevante na literatura contemporânea sobre desenvolvimento de talentos é a crítica consistente aos modelos elitistas, que concentram investimentos formativos em pequenos grupos rotulados como *high potentials*. Embora tais modelos tenham predominado por décadas na gestão de pessoas, pesquisas recentes apontam seus limites conceituais, éticos e estratégicos, especialmente em contextos que demandam inovação distribuída, aprendizagem contínua e sustentabilidade humana.

Swailes, Downs e Orr (2014), em uma revisão crítica do campo, argumentam que abordagens excessivamente seletivas tendem a reforçar desigualdades internas, produzir efeitos simbólicos negativos e desperdiçar potencial humano significativo. Segundo os autores:

“Modelos exclusivos de talento frequentemente criam sistemas de privilégio organizacional que beneficiam poucos, enquanto desmotivam e desengajam a maioria” (Swailes et al., 2014, p. 532).

Essa crítica tem impulsionado o surgimento de abordagens de desenvolvimento de talentos inclusivo, nas quais o foco desloca-se da identificação de uma elite fixa para a ampliação do potencial de um número

maior de pessoas, reconhecendo a diversidade de talentos, trajetórias e formas de contribuição. Nessa perspectiva, o talento não é concebido como um atributo raro possuído por poucos, mas como capacidade latente que pode emergir quando condições formativas adequadas estão presentes.

Revisões sistemáticas recentes reforçam essa compreensão ao demonstrar que estratégias inclusivas de desenvolvimento de talentos estão associadas a maiores níveis de engajamento, justiça organizacional percebida e aprendizagem coletiva. Ao invés de perguntar “quem são os talentos?”, essas abordagens passam a indagar “como podemos desenvolver talentos?”, deslocando o eixo do rótulo para o processo.

Essa mudança conceitual dialoga diretamente com as teorias de aprendizagem situada, segundo as quais o desenvolvimento humano ocorre de forma mais profunda quando a aprendizagem está ancorada em contextos reais de prática, e não apenas em ambientes abstratos ou instrucionais. Lave e Wenger, ao introduzirem o conceito de aprendizagem situada, afirmam que:

“Aprender não é apenas adquirir conhecimento, mas tornar-se um participante mais pleno em uma prática social” (Lave & Wenger, 1991, p. 29).

Essa afirmação tem implicações diretas para o desenvolvimento de talentos. Se aprender é tornar-se participante competente em uma prática, então o talento se desenvolve na ação, por meio do engajamento progressivo em atividades significativas, da interação com pares mais experientes e da reflexão sobre a experiência vivida. O desenvolvimento de talentos, nesse sentido, é inseparável da participação em comunidades de prática, nas quais conhecimento, identidade e pertencimento são construídos simultaneamente.

Estudos em educação superior, desenvolvimento profissional e aprendizagem organizacional demonstram que programas baseados em experiências práticas, mentoria e comunidades de aprendizagem produzem impactos mais duradouros no desenvolvimento de talentos do que abordagens exclusivamente instrucionais. Pesquisas indicam que a exposição a desafios autênticos, acompanhada de feedback reflexivo, favorece não apenas a aquisição de competências técnicas, mas a formação da identidade profissional e a internalização de valores e padrões de excelência.

Essa perspectiva também reforça a natureza relacional e contextual do desenvolvimento de talentos. O potencial humano emerge na interseção entre indivíduo e ambiente, sendo fortemente influenciado por fatores como qualidade das relações, oportunidades de participação, reconhecimento e suporte institucional. Assim, o desenvolvimento inclusivo de talentos requer a criação de ecossistemas formativos, nos quais diferentes níveis de experiência são valorizados e conectados por processos intencionais de aprendizagem.

Além disso, a literatura contemporânea enfatiza que o desenvolvimento de talentos não pode ser reduzido a competências cognitivas e técnicas. Estudos recentes destacam a centralidade de dimensões emocionais, éticas e identitárias para a sustentação do talento ao longo do tempo. Capacidades como autoconsciência, autorregulação emocional, resiliência, empatia e sentido de propósito são apontadas como elementos críticos para o desempenho sustentável, especialmente em contextos de liderança e tomada de decisão complexa.

Essa abordagem integral dialoga com pesquisas em desenvolvimento humano que indicam que talentos tecnicamente competentes, mas

emocionalmente frágeis ou eticamente desorientados, tendem a apresentar trajetórias instáveis, marcadas por desgaste, conflitos e perda de sentido. Por outro lado, indivíduos que desenvolvem competências técnicas em articulação com maturidade emocional e clareza vocacional demonstram maior capacidade de aprendizagem contínua e contribuição social significativa.

Dessa forma, as abordagens contemporâneas de desenvolvimento de talentos apontam para uma integração entre inclusão e aprendizagem situada, na qual o foco recai sobre a criação de ambientes formativos ricos, capazes de ativar o potencial humano em sua diversidade. O desenvolvimento de talentos deixa de ser um privilégio concedido a poucos e passa a ser compreendido como uma responsabilidade formativa compartilhada, orientada pela equidade, pela aprendizagem em contexto e pela formação integral.

Em síntese, a literatura indica que o desenvolvimento inclusivo de talentos, ancorado em princípios de aprendizagem situada, oferece uma resposta consistente às demandas contemporâneas por inovação, justiça organizacional e sustentabilidade humana. Ao reconhecer que o talento se desenvolve na prática, nas relações e no sentido atribuído à experiência, essas abordagens ampliam significativamente o alcance e a profundidade das estratégias de desenvolvimento humano em organizações, instituições educacionais e comunidades.

4. Desenvolvimento de talentos, liderança e sustentabilidade humana

No campo da liderança, o desenvolvimento de talentos assume papel decisivo na formação de líderes capazes de atuar em contextos marcados por

complexidade, ambiguidade, incerteza e mudança contínua. A literatura contemporânea converge ao afirmar que a liderança eficaz não emerge de forma espontânea nem exclusivamente a partir de atributos individuais, mas é resultado de trajetórias formativas intencionais, nas quais experiências desafiadoras são integradas a processos de reflexão crítica, feedback qualificado e apoio relacional contínuo.

Pesquisas em desenvolvimento de líderes indicam que o talento para liderar é construído progressivamente por meio da exposição a situações reais de responsabilidade, acompanhadas de oportunidades sistemáticas de aprendizagem. Day, Fleenor, Atwater, Sturm e McKee (2014) afirmam que:

“O desenvolvimento da liderança é um processo longitudinal que envolve mudanças na identidade, nas competências e na capacidade de aprender com a experiência ao longo do tempo” (Day et al., 2014, p. 64).

Essa afirmação evidencia que o desenvolvimento de talentos para a liderança não se limita à aquisição de habilidades técnicas ou comportamentais, mas envolve a formação da identidade do líder, incluindo valores, propósito e autoconsciência. Nesse sentido, o desenvolvimento de talentos está intrinsecamente ligado à dimensão formativa do ser humano, articulando desempenho e sentido.

No debate contemporâneo, essa compreensão tem sido ampliada pela noção de liderança sustentável, que questiona modelos de desenvolvimento orientados exclusivamente por resultados de curto prazo. Autores como Goleman, Boyatzis e McKee argumentam que lideranças focadas apenas em desempenho imediato tendem a gerar desgaste emocional, perda de

engajamento e fragilidade ética, comprometendo a sustentabilidade organizacional. Os autores afirmam:

“A liderança eficaz e duradoura depende da capacidade de gerir emoções, energias e relacionamentos de forma que o desempenho seja sustentado sem exaurir as pessoas” (Goleman et al., 2002, p. 43).

Essa perspectiva introduz o conceito de sustentabilidade humana, entendido como a capacidade de indivíduos e organizações manterem engajamento, saúde emocional, integridade ética e sentido de propósito ao longo do tempo. O desenvolvimento de talentos, nesse contexto, deve integrar deliberadamente desempenho e bem-estar, evitando práticas formativas que promovam excelência funcional à custa de sofrimento humano.

Estudos recentes reforçam que programas de desenvolvimento de talentos que negligenciam aspectos emocionais e relacionais tendem a produzir líderes tecnicamente competentes, porém vulneráveis ao burnout, ao cinismo e à perda de significado no trabalho. Por outro lado, trajetórias formativas que incluem mentoria, apoio social e reflexão sobre valores contribuem para a formação de líderes mais resilientes e eticamente consistentes.

Essa abordagem é particularmente relevante em contextos educacionais, comunitários e vocacionais, nos quais a liderança está profundamente associada à responsabilidade social, ao cuidado com pessoas e à fidelidade ao propósito institucional ou espiritual. Nesses contextos, o talento não pode ser avaliado apenas pela eficiência operacional, mas pela capacidade de promover desenvolvimento humano, fortalecer vínculos e sustentar práticas alinhadas a valores compartilhados.

A literatura sobre vocação e liderança ética destaca que o desenvolvimento de talentos precisa considerar a dimensão do chamado, isto é, a integração entre identidade pessoal, valores e contribuição social. Palmer (2017) argumenta que:

“A verdadeira liderança emerge quando as pessoas conectam o que fazem com quem são e com aquilo que acreditam ser seu chamado no mundo” (Palmer, 2017, p. 36).

Essa integração é central para a sustentabilidade humana, pois líderes que percebem seu trabalho como expressão de propósito tendem a demonstrar maior perseverança, coerência ética e capacidade de enfrentar adversidades sem colapso emocional. O desenvolvimento de talentos, nesse sentido, torna-se um processo de formação integral, que articula competências técnicas, maturidade emocional e clareza vocacional.

Além disso, estudos em liderança comunitária e educacional indicam que o desenvolvimento de talentos orientado pela sustentabilidade humana favorece a criação de culturas organizacionais mais saudáveis, caracterizadas por confiança, cooperação e aprendizagem contínua. Tais culturas, por sua vez, ampliam o potencial coletivo, criando condições para que novos talentos emergam e sejam desenvolvidos de forma equitativa.

Dessa forma, pode-se afirmar que o desenvolvimento de talentos, quando integrado à liderança sustentável, atua como um mecanismo estruturante do desenvolvimento humano, capaz de alinhar desempenho, bem-estar e responsabilidade ética. Ele desloca o foco da liderança heroica ou individualista para uma liderança formativa, relacional e orientada por propósito, essencial para enfrentar os desafios contemporâneos.

Em síntese, a literatura indica que desenvolver talentos para a liderança não significa apenas preparar indivíduos para ocupar posições hierárquicas, mas formar pessoas capazes de sustentar o cuidado consigo mesmas, com os outros e com a missão ao longo do tempo. Essa compreensão reforça o papel do desenvolvimento de talentos como eixo central da sustentabilidade humana, oferecendo fundamentos teóricos sólidos para práticas formativas em organizações, instituições educacionais e comunidades vocacionais.

5. Implicações para organizações, educação e desenvolvimento humano

À luz da literatura contemporânea, torna-se evidente que o desenvolvimento de talentos não constitui um elemento acessório ou complementar, mas um fundamento estruturante de organizações, instituições educacionais e sistemas comunitários que buscam sustentabilidade, relevância social e capacidade adaptativa em contextos de alta complexidade. Essa compreensão implica reconhecer que o desenvolvimento humano é um processo intencional, contínuo e integrado, cuja efetividade depende de condições estruturais, culturais e formativas específicas.

5.1 Visão de longo prazo e sustentabilidade organizacional

Uma primeira implicação central diz respeito à necessidade de visão de longo prazo. A literatura é consistente ao afirmar que iniciativas fragmentadas ou orientadas exclusivamente por demandas imediatas tendem a

produzir resultados efêmeros. Collings, Mellahi e Cascio (2019) sustentam que:

“O desenvolvimento de talentos orientado por uma perspectiva de longo prazo é essencial para a sustentabilidade organizacional, pois permite a renovação contínua das capacidades humanas necessárias ao desempenho futuro” (Collings et al., 2019, p. 309).

Essa visão desloca o foco de métricas de curto prazo para a construção progressiva de capacidades, reconhecendo que talentos se desenvolvem ao longo de trajetórias e não por intervenções isoladas. Em organizações e sistemas educacionais, isso implica planejamento formativo contínuo, políticas consistentes de sucessão e investimento persistente em aprendizagem ao longo da vida.

5.2 Ambientes formativos e aprendizagem experiencial

Uma segunda implicação refere-se à criação de ambientes formativos que favoreçam aprendizagem profunda. A literatura aponta que o desenvolvimento de talentos é maximizado quando os indivíduos têm acesso a experiências autênticas, acompanhadas de reflexão crítica, diálogo e feedback significativo. Lave e Wenger (1991) argumentam que:

“A aprendizagem mais eficaz ocorre quando os indivíduos participam de práticas sociais reais, nas quais conhecimento, ação e identidade se desenvolvem conjuntamente” (Lave & Wenger, 1991, p. 29).

Essa perspectiva tem implicações diretas para organizações e instituições educacionais, pois sugere que o desenvolvimento de talentos requer aprendizagem experiencial, projetos desafiadores, mentoria e comunidades de prática. Ambientes excessivamente controlados, burocráticos

ou avessos ao erro tendem a inibir a experimentação e, consequentemente, o florescimento do potencial humano.

5.3 Integração entre indivíduo e contexto

Outra implicação decisiva diz respeito à integração entre indivíduo e contexto. A literatura contemporânea rejeita abordagens que responsabilizam exclusivamente o indivíduo por seu desenvolvimento, desconsiderando as condições institucionais que o moldam. Helfat e Peteraf (2015) afirmam que:

“O desenvolvimento das capacidades humanas é inseparável das oportunidades e restrições impostas pelo contexto organizacional no qual os indivíduos estão inseridos” (Helfat & Peteraf, 2015, p. 833).

Essa afirmação reforça que organizações e sistemas educacionais são coprodutores do talento, pois estruturam oportunidades de aprendizagem, acesso a recursos, padrões de reconhecimento e expectativas de desempenho. Assim, o desenvolvimento de talentos exige alinhamento entre crescimento pessoal e necessidades institucionais, evitando tanto a instrumentalização do indivíduo quanto a negligência das demandas organizacionais.

5.4 Abordagem integral do desenvolvimento humano

Uma quarta implicação fundamental é a adoção de uma abordagem integral, que reconheça o desenvolvimento de talentos como um processo que envolve múltiplas dimensões do ser humano. A literatura contemporânea destaca que o desempenho sustentável depende não apenas de competências cognitivas e técnicas, mas também de dimensões emocionais, éticas, sociais e vocacionais.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) argumentam que:

“O desempenho de longo prazo é sustentado pela integração entre competência técnica, inteligência emocional e valores que orientam a ação” (Goleman et al., 2002, p. 43).

Essa integração é particularmente relevante em contextos educacionais, comunitários e vocacionais, nos quais o talento está associado à contribuição social, responsabilidade ética e fidelidade ao propósito. Abordagens reducionistas, centradas apenas em resultados mensuráveis, tendem a produzir talentos tecnicamente eficientes, porém emocionalmente frágeis e eticamente desorientados.

5.5 Consequências da ausência e da presença dessas condições

A literatura também é clara ao indicar que, quando essas condições estão ausentes, iniciativas de desenvolvimento de talentos tendem a produzir efeitos superficiais, temporários ou até contraproducentes. Programas desconectados da estratégia, culturas organizacionais tóxicas ou ausência de suporte relacional frequentemente resultam em desengajamento, rotatividade e desperdício de potencial humano.

Por outro lado, quando tais condições estão presentes, o desenvolvimento de talentos emerge como um poderoso catalisador de inovação, liderança responsável e transformação social. Palmer (2017) sintetiza essa dinâmica ao afirmar:

“Quando as pessoas são formadas de maneira integral, conectando quem são ao que fazem e ao porquê fazem, o trabalho deixa de ser apenas funcional e passa a ser fonte de sentido e contribuição” (Palmer, 2017, p. 47).

Essa perspectiva evidencia que o desenvolvimento de talentos transcende objetivos organizacionais imediatos e contribui para o desenvolvimento humano integral, fortalecendo indivíduos, comunidades e instituições.

5.6 Síntese das implicações

Em síntese, as implicações do desenvolvimento de talentos para organizações, educação e desenvolvimento humano apontam para a necessidade de estruturas formativas intencionais, culturas de aprendizagem, integração entre indivíduo e contexto e abordagens integrais do ser humano. Essas condições não apenas potencializam o desempenho, mas sustentam a saúde emocional, a ética e o sentido de propósito ao longo do tempo.

Assim, investir no desenvolvimento de talentos significa investir na capacidade de pessoas e instituições aprenderem, adaptarem-se e contribuírem de forma significativa em um mundo em constante transformação. Essa compreensão fornece base sólida para a síntese integrativa final do capítulo, na qual o desenvolvimento de talentos será articulado como eixo central da sustentabilidade humana e organizacional.

Integração da trajetória pessoal e ministerial: Desenvolvimento de Talentos na Trajetória de Vida e no Doutorado

A compreensão teórica do Desenvolvimento de Talentos encontra, na minha história pessoal e ministerial, um campo fértil de aplicação concreta. Ao longo da vida, fui sendo convencido de que o futuro da missão não está primariamente em estruturas, estratégias ou programas, mas em pessoas bem

formadas, acompanhadas e desenvolvidas. Essa convicção é amplamente respaldada pela literatura em liderança, que afirma que o verdadeiro sucesso do líder não se mede por resultados imediatos, mas pela capacidade de preparar pessoas para o futuro. Jack Welch (2001) sustenta que, antes de assumir a liderança, o sucesso está relacionado ao desempenho pessoal; contudo, ao tornar-se líder, o sucesso passa a ser medido pelo desenvolvimento de outros. De forma convergente, Kouzes e Posner (2017) afirmam que líderes exemplares deixam marcas duradouras quando investem intencionalmente no crescimento humano.

Essa compreensão foi se consolidando em minha prática ao perceber que talentos não florescem por acaso nem se desenvolvem isoladamente. A literatura contemporânea reforça essa visão ao compreender talento como potencial desenvolvível, e não como atributo fixo ou privilégio de poucos. Garavan, Carbery e Rock (2012) definem o desenvolvimento de talentos como um conjunto intencional de práticas voltadas à ampliação de capacidades humanas, preparando indivíduos para desafios presentes e futuros. Helfat e Peteraf (2015) complementam que essas capacidades são moldadas progressivamente por experiências, aprendizagem deliberada e oportunidades oferecidas pelo contexto organizacional. Essa perspectiva reforça a convicção de que liderar é criar ecossistemas formativos nos quais pessoas possam crescer de maneira sustentável.

Durante o período do doutorado, essa competência deixou de ser apenas uma convicção amadurecida pela experiência e passou a ser aprofundada de forma deliberada, estratégica e longitudinal, abrangendo todo o ciclo do desenvolvimento humano. O investimento na formação de crianças

para o evangelismo, bem como a liderança em programas como o Aventuri (6 a 9 anos) e o Campori (10 a 15 anos), ampliou minha compreensão de que o desenvolvimento de talentos começa muito antes da liderança formal. Esses contextos confirmam a teoria da aprendizagem situada, segundo a qual o aprendizado mais profundo ocorre quando indivíduos participam de práticas reais, socialmente significativas e comunitárias (Lave & Wenger, 1991). Nesses ambientes, valores, identidade, pertencimento e propósito são formados de maneira integrada, revelando que talento é sensível ao ambiente relacional no qual se desenvolve.

O AdoleASES, enquanto espaço formativo para adolescentes, reforçou ainda mais essa compreensão. A adolescência mostrou-se um período decisivo de consolidação de identidade, valores e vocação, exigindo acompanhamento próximo, escuta ativa e desafios progressivos. Day et al. (2014) afirmam que o desenvolvimento de líderes é um processo longitudinal, envolvendo mudanças contínuas na identidade, nas competências e na capacidade de aprender com a experiência. Essa leitura teórica ajudou-me a interpretar a prática: mais do que transmitir conteúdos, formar adolescentes implica caminhar com eles em processos de descoberta, pertencimento e responsabilidade.

No âmbito da liderança adulta e ministerial, a atuação nos Concílios de Aspirantes, nos Concílios de Pastores e nos Treinamentos de Líderes aprofundou a compreensão do desenvolvimento de talentos como um processo essencialmente relacional e cultural. Nesses espaços, tornou-se evidente que muitos desafios ministeriais não decorrem da falta de conhecimento técnico, mas da ausência de acompanhamento, feedback e

ambientes seguros para aprendizagem. Palmer (2017) afirma que a formação autêntica ocorre quando pessoas conseguem alinhar identidade, valores e vocação, e que líderes formadores são aqueles que ajudam outros a conectar o que fazem com quem são e com aquilo que percebem como chamado.

Durante o doutorado, também investi conscientemente na consolidação de uma cultura organizacional orientada à formação de pessoas que formam pessoas. A literatura é clara ao afirmar que talentos não se desenvolvem em ambientes neutros. Lepak e Snell (2020) destacam que práticas de desenvolvimento só produzem efeitos duradouros quando inseridas em culturas marcadas por confiança, segurança psicológica e aprendizagem contínua. De forma complementar, Collings, Mellahi e Cascio (2019) afirmam que organizações sustentáveis são aquelas que constroem capacidades humanas internamente, em vez de depender apenas da atração externa de talentos prontos.

A organização e condução de reuniões administrativas, bem como a preparação e apresentação de palestras e sermões em concílios, treinamentos e cultos, passaram a ser compreendidas como oportunidades formativas intencionais. Nessas ocasiões, busquei alinhar estratégia, cultura e cuidado com pessoas, reconhecendo que toda interação organizacional comunica valores e contribui — positiva ou negativamente — para o desenvolvimento humano. Essa abordagem dialoga diretamente com a liderança servidora, segundo a qual o teste mais confiável da liderança é se as pessoas servidas crescem, tornam-se mais saudáveis, sábias, livres e capazes de servir a outros (Greenleaf, 1977).

Essas experiências confirmaram, de forma prática, que desenvolver talentos é um processo de longo prazo, que exige paciência, visão ampliada e compromisso ético. Ao mesmo tempo, ficou evidente que líderes que investem genuinamente no crescimento de outros também se desenvolvem no processo. Goleman, Boyatzis e McKee (2002) afirmam que o desempenho sustentável depende da integração entre competência técnica, inteligência emocional e valores que orientam a ação. Desenvolver pessoas sem considerar o bem-estar emocional, espiritual e relacional compromete tanto os indivíduos quanto a missão.

Assim, a Competência 04 – Desenvolvimento de Talentos consolidou-se, na minha trajetória, como um eixo estruturante da liderança e do ministério. O período do doutorado não apenas aprofundou minha compreensão conceitual sobre o tema, mas fortaleceu minha prática como líder formador, comprometido com a sustentabilidade humana, espiritual e organizacional. Desenvolver talentos passou a ser, para mim, uma expressão concreta do chamado pastoral e educacional: cuidar de pessoas, formar líderes integros e construir, por meio delas, um futuro missionário mais fiel, saudável e duradouro.

Referências

- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2013.11.004>

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Helpat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2020). Strategic human resource management and organizational performance: A critical review. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100698. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100698>

Palmer, P. J. (2017). *The courage to teach: Exploring the inner landscape of a teacher's life* (20th anniversary ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>

Artefatos

Experiências Passadas	Experiências Planejadas	Documentos / Artefatos
1. Treinamento e Formação de crianças para Evangelismo	1. Treinamento e Formação de crianças para Evangelismo	1. Fotos: Evangelismo Kids
2. Aventuri: Acampamento de crianças (6 a 9 anos)	2. Aventuri: Acampamento de crianças (6 a 9 anos)	2. Fotos: Aventuri
3. Campori: Acampamento de crianças e adolescentes (10 a 15 anos)	3. Campori: Acampamento de crianças e adolescentes (10 a 15 anos)	3. Fotos: Campori
4. AdoleASES: Encontro de adolescentes	4. AdoleASES: Encontro de adolescentes	4. Fotos: AdoleASES
5. Concilio de Aspirantes. Formação para o ministério pastoral.	5. Concilio de Aspirantes. Formação para o ministério pastoral.	5. Fotos: Concilio de Aspirantes
6. Concilio de Pastores. Desenvolvimento pastoral.	6. Concilio de Pastores. Desenvolvimento pastoral.	6. Fotos: Concilio de Pastores
7. Treinamentos de líderes	7. Treinamentos de líderes	7. Fotos: Treinamentos de líderes
8. Identificação de talentos e potenciais em contextos educacionais, institucionais e de liderança.	8. Consolidação de uma cultura organizacional orientada à formação de pessoas que formam pessoas.	8. Ata Comissão de Educação
	9. Organização e condução de reuniões Administrativas	9. Ata Comissão de Publicações
	10. Preparação e apresentação de palestras e sermões em concílios, treinamentos, cultos, etc.	10. Palestras e sermões

Documentos / Artefatos

1. Fotos: Evangelismo Kids



2. Fotos: Aventuri



3. Fotos: Campori



4. Fotos: AdoleASES



5. Fotos: Concilio de Aspirantes



6. Fotos: Concilio de Pastores



7. Fotos: Treinamentos de líderes



16. Palestras e Sermões



