

**COMO IDENTIFICAR MOBILIZADORES,  
CRIATIVOS E VENCEDORES  
AO REDOR DO MUNDO**

# **TALENTO**

**TYLER COWEN**

**DANIEL GROSS**



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2022

# SUMÁRIO

1. Por Que Talento Importa	1
2. Como entrevistar e fazer perguntas	23
3. Como Interagir com Pessoas Online	59
4. Para Que Serve a Inteligência?	83
5. Para que Serve a personalidade? Parte Um: Características Básicas	103
6. Para Que Serve a Personalidade? Parte Dois: Alguns Conceitos Mais Exóticos	129
7. Deficiência e Talento	155
8. Por Que Mulheres Talentosas e Minorias Ainda São Subestimadas	179
9. A Busca Por Talento Na Beleza, nos Esportes e nos Jogos, ou Como Fazer os Olheiros Trabalharem para Você	215
10. Como Convencer Talentos A Se Juntarem À Sua Causa	239
<i>Agradecimentos</i>	255
<i>Apêndice: boas perguntas</i>	257
<i>Notas</i>	259
<i>Índice</i>	273



## POR QUE TALENTO IMPORTA

**A** ideia deste livro começou com uma conversa.

Os autores buscam talentos — obsessivamente — como parte de seus trabalhos. Depois que se conheceram, há alguns anos, começaram a conversar sobre suas abordagens de contratação e como, para os dois, a busca por talentos raros e transformadores é tão importante. Isso começou como um fascínio pelo local de trabalho, mas com o tempo se transformou em uma forma de ver o mundo — estavam constantemente em busca de talentos ocultos em pessoas que conheciam em todas as áreas de suas vidas.

Durante aquela primeira reunião, rapidamente começaram a trocar dicas e gerar novas hipóteses. Montaram um grupo no

WhatsApp para dar continuidade ao diálogo, que era pontuado por visitas periódicas e algumas viagens conjuntas, todas motivadas por um misto de diversão, travessura obsessiva e vontade de aprender algo de valor prático. O que acontece se você junta duas pessoas muito teimosas, ambas trabalhando na busca de talentos, e as deixa provocar uma à outra, se cutucar, se atacar, desafiar os preconceitos uma da outra e brigar por alguns anos, tudo para identificar talentos?

Este livro é o produto dessas trocas.

Tyler se lembra de uma de suas primeiras conversas com Daniel. Daniel enfatizou a importância dos entusiastas e dos “esquisitos”, observando que muitas das principais revoluções da internet começaram com produtos que pareciam ser de nicho. São as pessoas que trabalham intensamente para agradar a uma pequena base de fãs, mas que os agrada tanto que acabam com as habilidades e as redes de contatos necessárias para expandir o produto para públicos mais amplos. Portanto, muitas vezes, se você está procurando uma startup que faça sucesso, faça algo contraintuitivo, procure pessoas com o objetivo, pelo menos no início, de agradar a públicos menores e mais excêntricos.

Daniel lembra que aprendeu primeiro com Tyler esta pergunta para contratações em potencial: “O que você faz para praticar que é análogo a um pianista praticando escalas?”. Você aprende o que a pessoa está fazendo para alcançar a melhoria contínua e assim talvez possa julgar sua eficácia, ou mesmo aprender algo com ela. Você também aprende como a pessoa pensa sobre autodesenvolvimento contínuo, acima e além de seus hábitos particulares. Se uma pessoa não pratica muito, ela ainda pode ser uma boa contratação, mas então você está muito mais no mundo de “o que você vê é o que terá”, que é uma informação valiosa por si só. Se a pessoa se envolve diariamente em um autoaperfeiçoamento intenso, talvez evitando atividades mais típicas e sociais, há uma chance maior de que seja o tipo de obsessivo criativo que pode fazer uma grande diferença.

Se esses dois relatos se concentram em forasteiros, é porque cada um de nós é um forasteiro à sua maneira. Daniel começou com jogos de computador e evitando o ensino superior, enquanto Tyler começou sua ascensão profissional no começo dos blogs. Ambos se consideram exemplos de talentos inicialmente ocultos, e essa é parte da razão pela qual desejam ajudá-lo a encontrar outras pessoas de fora para seus empreendimentos.

Daniel Gross certa vez escreveu uma autodescrição começando com “Passei a maior parte da minha juventude me sentindo um estranho olhando para dentro”. Antes de sua incursão no mundo da tecnologia, Daniel era um jogador obsessivo, mas decidiu trazer sua experiência competitiva de jogos para resolver problemas maiores e mais relevantes socialmente. Ele começou sua carreira em tecnologia com uma empresa chamada Cue, que acabou vendendo para a Apple quando tinha 23 anos, tornando-se então diretor da Apple numa época em que ela experimentava um de seus crescimentos mais dinâmicos. Em seguida, Daniel foi sócio e fundador da Y Combinator, uma conceituada incubadora de startups do Vale do Silício com uma capitalização de mercado agregada de mais de US\$ 100 milhões. Lá ele ajudou a construir e a institucionalizar o que talvez seja a abordagem sistemática mais influente do mundo para o capital de risco e a busca de talentos. Ele também se tornou um investidor-anjo, procurando empresas e criadores promissores em seus estágios bem iniciais, um exercício de busca de talentos, é claro.<sup>1</sup>

Em 2018, Daniel fundou a Pioneer, uma empresa emergente de capital de risco com sede em São Francisco. A Pioneer se dedica a encontrar novos talentos ao redor do mundo, usando métodos e jogos online, além das técnicas usuais de referências e entrevistas. Daniel e a Pioneer estão comprometidos com a visão de que existe  *muito* mais talento a ser descoberto por aí, inclusive em lugares novos e incomuns. Eles querem encontrar os criadores que todo o mundo está deixando de ver de cara. Daniel, principalmente, está procurando

encontrar e financiar empreendedores, mas é claro que ele também contrata para a Pioneer, para uma variedade de funções em todos os níveis da empresa. Mas não pense em Daniel como um praticante solitário: em seu tempo livre, ele navega no Google Acadêmico para pesquisar artigos sobre talento e os envia para Tyler.

Tyler é professor de economia na Universidade George Mason, onde esteve envolvido em contratações acadêmicas e admissões de pós-graduação por mais de trinta anos. Ele é chefe do Mercatus Center, um centro de pesquisas com quase duzentos funcionários. Dentro da Mercatus, dirige um fundo filantrópico dedicado a identificar e financiar talentos — geralmente jovens talentos — chamado Emergent Ventures. Ele escreveu um blog, o *Marginal Revolution*, diariamente por dezoito anos, administra um site de cursos de economia online, o Universidade Marginal Revolution, e apresenta um *podcast*, o *Conversations with Tyler*. Continua sendo um acadêmico, mas está envolvido na seleção de pessoal e no gerenciamento de projetos quase todos os dias.

Um dos comentaristas do seu blog, Alastair, o descreveu da seguinte maneira: “Tyler é contrário ao método. Sua leitura super-rápida, vários papéis profissionais, *podcasting* e *networking* constantes, aprendizado obsessivo, viagens eternas e trabalho incansável permitem que ele receba muitas e diferentes informações, o que possibilita que ele tenha muitos e diferentes resultados. Mas é nas entrelinhas que ele brilha. Vê o mundo como economista, filósofo, psicólogo, sociólogo, antropólogo, liberal e conservador, globalista e nacionalista, estrangeiro e nativo, crítico de arte e artista, empregador/administrador e empregado, doador e recebedor de bolsas, entrevistador e entrevistado, professor e aluno. Quase ninguém vê o mundo como Tyler, porque quase ninguém tem um número comparável ou uma variedade de dados ou modelos mentais. Mesmo que suas conclusões fossem convencionais, seu raciocínio e suas perspectivas não seriam.”<sup>2</sup>

Os dois podem parecer muito diferentes com base em nossos empregos; além disso, Daniel está na casa dos 30 anos e Tyler está com quase 60 anos. Daniel nasceu em Israel (de pais norte-americanos) e mudou-se para São Francisco; Tyler nasceu em Nova Jersey e acabou no norte da Virgínia. Daniel pode parecer um pouco mal-humorado, enquanto Tyler parece distante. Daniel parece surpreso cada vez que Tyler realmente o provoca. Daniel mergulha e ouve música eletrônica, enquanto Tyler joga basquete, e ouve Beethoven e música clássica indiana. Daniel odiava o ensino médio e se rebelou contra ele, e Tyler basicamente o ignorou. Mesmo assim, compartilham uma curiosidade contínua, um amor por ideias e a disposição de persistir em resolver problemas difíceis. Assim, depois que começam a conversar, nunca param.

Essa dinâmica começou logo quando Daniel e Tyler se conheceram em 1º de fevereiro de 2018, em um jantar em grupo, uma espécie de salão informal em uma sala privativa de um restaurante de São Francisco. Tyler estava visitando amigos e foi convidado para um evento que era fascinante por sua própria visão sobre a política britânica. Mas Tyler também notou Daniel, a quem ele não havia conhecido antes. Daniel estava sentado em uma cadeira lateral em uma grande mesa e estava razoavelmente quieto, mas Tyler percebeu logo quão rápida e completamente Daniel estava absorvendo tudo. “Quem é esse jovem?”, pensava. “O que devo achar desse sorriso irônico?”, Tyler também percebeu imediatamente o quanto as outras pessoas no jantar, algumas delas eminentes fundadores do Vale do Silício e capitalistas de risco, ouviam com atenção sempre que Daniel falava.

Uma das primeiras coisas que Daniel notou em Tyler foi sua bolsa, agora icônica. Este simples acessório levando um iPad e alguns livros, fala com a estética do Sr. Cowen: caprichoso, realista e não tradicional. Pessoas com “dinheiro antigo” não carregam essas coisas. Depois que todos se sentaram, o jogo de discussão do jantar começou. Eventos como esse, em que as ideias são disparadas em um ritmo veloz, muitas vezes fornecem uma janela rápida para saber se os ver-

dadeiros interesses de uma pessoa residem no status ou nas ideias. Eles permitem que você tenha um vislumbre dos talentos criativos de uma pessoa. Os que procuram status se concentram em maximizar a atenção da elite percebida. Já os buscadores de ideias querem avançar no conhecimento e estimular a curiosidade, falando para toda a sala e prendendo a atenção do grupo. A intriga é sua moeda de reserva e as conjecturas costumam ser formuladas como perguntas, não como declarações. Daniel sentiu que Tyler personificava o último tipo de centelha criativa. Em conversas em grupo, os dois geralmente conseguiam chamar a atenção um do outro e acompanhar pontos e temas um do outro, um bom sinal de que deveriam continuar conversando. No final da noite, cada um sentiu que o outro havia entendido o diálogo em andamento nos mesmos termos gerais.

Cada reunião levou à seguinte, e foi durante um almoço em um restaurante chinês de São Francisco, em 2019, que decidiram escrever este livro. O plano fluíu rapidamente e eles concordaram que a chave era começar e permitir que os ganhos do comércio intelectual fluíssem. Tyler lembra de ter se sentido muito culpado durante essa conversa, pois teve que relatar a Daniel que não poderia começar a trabalhar no projeto por vários meses, pois tinha obrigações de marketing para seu livro anterior (Tyler *odeia* quando as pessoas não podem começar o trabalho imediatamente). Ainda assim, Daniel percebeu que Tyler odiava esse fato, e isso o agradou apenas o suficiente para manter o ímpeto.

Em seguida, discutiram sobre como tal livro deveria oferecer (entre outros tópicos) um tratamento de alto nível de inteligência, traços de personalidade e como entrevistar, combinando o conhecimento oral da tradição do capital de risco com novas perspectivas sobre como pesquisar diversos talentos. O livro deveria aplicar esses *insights* tanto nas empresas iniciantes quanto na economia normal.



É evidente que muitas pessoas querem encontrar talentos, mas nem sempre conseguem. De acordo com a pesquisa anual do Conference Board\*, a contratação de talentos é a principal preocupação dos CEOs e outros executivos seniores. Além disso, a indisponibilidade de habilidades e talentos necessários é considerada a ameaça número um para as empresas. Quando os autores falaram com CEOs, diretores de organizações sem fins lucrativos ou capitalistas de risco, a falta de talento adequado — e como fazer para encontrar mais dele — se mostrou uma preocupação obsessiva.<sup>3</sup>

Isso é ainda mais verdadeiro hoje, quando os indivíduos estão deixando seus empregos em números recordes e reavaliando seu futuro, em parte devido à pandemia da Covid-19. Estamos entrando em um admirável mundo novo em que o trabalho remoto é muito mais comum, o que significa que uma grande quantidade de talento precisa ser reavaliada para um mundo onde as conexões e as reuniões com frequência são feitas pelo Zoom.

Claro, a busca de talentos não envolve apenas empregos e negócios. Trata-se de distribuir bolsas de estudo, alocar audições, escolher o atleta certo na seleção, optar pelo coautor certo e até escolher seus amigos e parceiros. A busca de talentos é uma das atividades mais importantes em praticamente todas as vidas humanas. Elon Musk entrevistou pessoalmente os primeiros *três mil* funcionários da SpaceX, porque queria ter certeza de que a empresa estava contratando as pessoas certas.<sup>4</sup>

Não pense apenas na busca de talentos como um problema enfrentado pelo “chefe” ou pelo RH. Se você espera ser descoberto, uma das coisas mais valiosas que pode aprender é como as outras pessoas pensam sobre o talento (ou como deveriam pensar), caso você possa

---

\* Conference Board (CB): um *think tank* econômico dirigido por membros. Fundada em 1916, essa organização de pesquisa sem fins lucrativos é uma fonte privada amplamente citada de inteligência de negócios. [Nota da Tradutora, doravante N. da T.]

mostrar características interessantes e valiosas que empregadores em potencial, de outra forma, poderiam deixar passar. Você precisa se preocupar com julgamentos de talentos pelo menos tanto quanto o chefe.

*Quase todo mundo está em uma busca para encontrar talento nos outros ou mostrar o seu próprio.* Certamente você se preocupa com o quão talentosos seu chefe e seus colegas de trabalho são, já que deseja trabalhar com as pessoas mais talentosas possíveis, *especialmente* se forem seus chefes. Essa é uma boa maneira de se tornar mais talentoso. A decisão de aceitar um emprego ou buscar uma oportunidade é quase sempre uma decisão sobre outras pessoas, ou seja, aqueles com quem você trabalhará e a quem responderá, não importa qual seja o seu lugar na hierarquia.

O valor prático é que identificar talentos subestimados é uma das maneiras mais potentes de dar a si mesmo uma vantagem pessoal ou organizacional. As grandes empresas podem se dar ao luxo de oferecer um “lance” maior pelo talento “óbvio,” mas se você estiver em uma instituição menor, poderá não estar em uma posição comparável. Fazer a triagem correta da mulher esquecida no fim da carreira, o produtor não óbvio e desajustado ou o gênio oculto é sua melhor aposta para construir uma equipe única, motivada e leal. Se você trabalha para uma grande instituição estabelecida, talvez tenha visto uma queda no excesso de credencialismo\* e procedimentos de contratação altamente burocráticos, em vez da busca por talentos inspirados que tornaram a empresa excelente logo de início. Você pode querer que sua instituição aceite mais chances de novo — boas chances, é claro.

Acima de tudo, eles se opõem e buscam revisar a abordagem burocrática da busca de talentos, que está servindo mal à economia norte-americana — e a muitos cidadãos norte-americanos e globais. A abordagem burocrática, como a definem, busca minimizar o erro e

---

\* Excesso de credencialismo: fenômeno caracterizado pela supervalorização de títulos, diplomas e credenciais em detrimento do conhecimento. [N. da T.]

a perda, e valoriza o consenso acima de tudo. Exige que todos sigam um conjunto de regras excessivamente rígidas, que o individualismo seja ocultado ou talvez até eliminado, e que não haja pressa, para que outro conjunto de procedimentos possa ser aplicado, virtualmente sem fim. Ao final de tudo isso, você terá um processo de contratação cheio de “gambiarras” e “lodo” [no original, *kludge and sludge*], para citar dois termos que estão se tornando moda na ciência política, e atrairá candidatos de temperamento comparável. Praticamente todos estão familiarizados com a configuração burocrática padrão das entrevistas. Um grupo de pessoas aparece em uma sala, armadas com perguntas (e respostas) planejadas, muitas vezes entediadas com o processo e esperando pelo melhor; elas tentam encontrar alguém que pareça “bom o suficiente” e capaz de obter consenso por ser decente, mas, acima de tudo, suficientemente inquestionável.

Os dois são realistas e reconhecem que o mundo nunca vai eliminar essas abordagens, mesmo porque a burocracia está muito difundida. Ainda assim, são revolucionários quando se trata de contratação e pensam que muitos de vocês realmente podem fazer muito melhor do que a abordagem típica. Quando se trata de talento, eles *tentarão ensiná-lo a pensar além da burocracia*.

Eles se concentram em um tipo muito específico de talento neste livro — a saber, talento com uma centelha criativa — e é aí que a abordagem burocrática é mais mortal. Ao se referirem à centelha criativa, querem dizer pessoas que geram novas ideias, iniciam novas instituições, desenvolvem novos métodos de execução em produtos conhecidos, lideram movimentos intelectuais ou de caridade ou inspiram outros por sua própria presença, liderança e carisma, independentemente do contexto. Todas essas pessoas têm o dom de melhorar o mundo, reimaginando o futuro como um lugar diferente e melhor. E como costumam ser difíceis de detectar, essas pessoas podem aparecer em todos os níveis de uma organização. Pode ser o CEO ou um executivo de alto nível, mas também pode ser um novo diretor de

marketing que reverte sua abordagem de longa data com relação à publicidade ou até mesmo um estagiário que se pergunta se deve iniciar um novo tipo de *podcast*. Se você está tentando contratar talentos “em alta” — como eles acham que deveria estar —, precisará aprimorar suas habilidades para encontrar aquela centelha criativa, em vez de apenas procurar pessoas com um longo histórico de realizações.

Fazer melhor na questão do talento é realmente crítico. Quando os dois — Daniel e Tyler — leem as propostas de projetos que cruzam suas respectivas mesas, muitas vezes veem que o talento, e não o dinheiro, é a variável verdadeiramente escassa. Tyler lê uma proposta para um *think tank*\* na Indonésia, mas quem exatamente será o diretor e arrecadador de fundos? Daniel vê uma empresa lançar a mineração de asteroides no espaço sideral, mas raramente se encontra um indivíduo com a mistura perfeita de atrevimento e seriedade para executar tal ideia interplanetária. “Quem será o condutor do projeto neste aqui?”, é uma pergunta que se repete continuamente, e talvez você a veja também em seu trabalho. Muitas vezes não há uma resposta realmente boa, não porque o talento não exista em algum lugar, mas porque é algo difícil de encontrar e mobilizar. Há uma escassez de trabalhadores e líderes que possam fazer as coisas acontecerem. Isso é verdade, quer se trate de construir uma nova igreja, escrever uma música pop de sucesso ou começar uma empresa de sucesso, criando assim empregos sustentáveis para muitos outros trabalhadores talentosos.

A escassez e a importância do talento são questões tão importantes que aparecem no nível da macroeconomia. Em essência, há uma escassez de trabalho talentoso em relação ao capital, como evidenciado pela abundância relativa de capital de risco e o que os economistas

---

\* *Think tank*: instituições que se dedicam a produzir conhecimento sobre temas políticos, econômicos ou científicos. Pautam debates sociais por meio da publicação de artigos, estudos e participação de seus integrantes na mídia. Além disso, os *think tanks* também projetam alternativas e efeitos de possíveis impasses da sociedade. [N. da T.]

chamam de “excesso de economia”. O conglomerado japonês SoftBank, com seu estoque de bilhões, tornou-se a maior empresa de capital de risco do mundo, mas nem sempre consegue encontrar a oportunidade certa e cometeu muitos erros, como financiar a WeWork e seu CEO e fundador, Adam Neumann. Os fundos soberanos, em países tão diversos como Singapura, Noruega e Catar, estão em busca de maneiras novas e cada vez mais amplas de investir seus crescentes superávits. Eles têm dinheiro e procuram os sempre escassos talentos.<sup>5</sup>

Se olharmos para o crescimento da produção dos EUA desde 1960, pelas melhores estimativas disponíveis, pelo menos 20% a 40% desse crescimento resultaram de uma melhor alocação de talentos. Por volta de 1960, os Estados Unidos estavam fazendo um trabalho incrivelmente ruim na alocação de talentos, em parte devido a puro preconceito e a equívocos. Por exemplo, 94% dos médicos e dos advogados eram homens brancos. Em 1952, quando Sandra Day O’Connor\* se formou em terceiro lugar em sua classe na Escola de Direito de Stanford, ela só conseguiu emprego como secretária jurídica. Antigamente, *e ainda hoje*, nem sempre colocamos as pessoas mais produtivas nas funções para as quais seriam mais adequadas; em outras palavras, estávamos e estamos subutilizando, na verdade desperdiçando, o talento humano. Isso é ruim para a nossa economia, mas também é uma tragédia humana para aqueles que não podem se levantar, e isso prejudica nosso espírito nacional e moral.<sup>6</sup>

Quando pensamos em discriminação, geralmente pensamos em termos de raça, gênero e sexualidade. Esses continuam sendo problemas muito reais, e a questão está tão profundamente enraizada que existem muitas outras áreas nas quais a sociedade norte-americana cometeu erros na alocação de talentos. Por volta de 1970, estávamos realmente usando *nerds* e introvertidos no maior e mais produtivo

---

\* Sandra Day O’Connor: conhecida por ser a primeira juíza associada da Suprema Corte dos Estados Unidos. Nomeada em 1981 pelo presidente Ronald Reagan e conhecida por exercer sempre um voto decisivo. [N. da T.]

grau possível? E as pessoas com deficiência, imigrantes recém-chegados ou indivíduos de baixa estatura? Os preconceitos estavam — e ainda estão — distorcendo muitas de nossas decisões de alocação de talentos.

Os dados sobre a renda norte-americana refletem como o talento é cada vez mais a restrição. Se você olhar para os anos 1980-2000, o principal fator para o aumento das diferenças de renda — o que explica 75% da variação — é se a pessoa tem diploma universitário, não tem diploma ou tem pós-graduação. Mas de 2000 a 2017, quando olhamos para o aumento da desigualdade de renda, a quantidade de educação explica apenas 38% da variação. (Por enquanto, é suficiente saber que explicar 100% da variação é explicar tudo, enquanto números mais baixos indicam uma conexão mais fraca, com 0% sendo nenhuma conexão. O contraste entre 75% e 38% é uma grande queda em poder explicativo.) No último período, a maior parte dos aumentos na desigualdade de renda é observada em pessoas *dentro* dos mesmos grupos educacionais. Em outras palavras, simplesmente ter estudo só leva a pessoa até certo ponto; os retornos reais são para o talento acima e além do seu nível educacional.<sup>7</sup>

A globalização também aumentou a relevância da questão do talento, porque há mais talento a ser encontrado do que nunca. Veja a Nigéria. Trinta ou quarenta anos atrás, as taxas de desnutrição naquele país eram tão altas e os sistemas escolares tão ruins que a maior parte do talento e do talento potencial não tinham muitas chances. Hoje, as condições de vida da Nigéria são altamente desiguais, e muitas vezes miseráveis, mas, ainda assim, há uma classe média (e alta) considerável. Os empreendedores nigerianos estão abrindo negócios rapidamente, tanto na África quanto na comunidade global em geral, e há muito mais por vir. Na Inglaterra, muitas das crianças com as melhores notas em matemática têm origens nigerianas e nos Estados Unidos, os nigerianos americanos estão subindo na escada da renda. No entanto, de forma alguma todos os nigerianos encontraram seu

lugar adequado no mundo — mais uma vez, um sinal de que a busca de talentos e a avaliação poderiam ser muito melhores, além disso, um sinal de que você, como um caça-talentos, tem algumas oportunidades bem reais.

O excesso de credencialismo, uma das piores instâncias da abordagem burocrática de contratação, também é um problema de busca de talentos. Muitos empregos que, décadas atrás, exigiam apenas o ensino médio, agora exigem um diploma de bacharel ou até mesmo de nível superior. O jornal *The New York Times* informou que o mestrado se tornou o novo bacharelado. O trabalhador da aplicação da lei ou da gestão da construção realmente precisa ter um título de mestre, como é a tendência atualmente? Outra forma de fazer a pergunta: ao exigir um título de mestre para esses cargos, estamos potencialmente negligenciando pessoas com habilidades e talentos mais relevantes que poderiam ser melhores para o trabalho? O credencialismo desempenha um papel importante em nos ajudar a definir quem é o melhor para o trabalho. Mas quando erra o alvo, prejudica o candidato e o empregador, limita a mobilidade econômica e social daqueles que não podem arcar com os custos de um diploma de nível superior, e incentiva o superinvestimento na educação formal. Se quisermos combater o excesso de credencialismo e restaurar os EUA como uma terra de verdadeiras oportunidades, temos que melhorar na busca de talentos.<sup>8</sup>

Lembre-se de que o capital de risco ou a abordagem do “Vale do Silício” para a busca de talentos se preocupa muito mais com os “pecados de omissão” do que com os “pecados de comissão”. Ou seja, se você for um capitalista de risco e perder um dos grandes fundadores do ano, estará sem muito dinheiro e possivelmente também sem emprego. Milhares de pessoas estão tentando escalar o monte com suas startups, mas apenas sete ou oito vão realmente ter sucesso e, em determinado ano, talvez apenas um ou dois desses sucessos serão empresas transformadoras. Portanto, perder o próximo grande lance é uma maneira infalível de perder dinheiro. De forma alguma, o capi-

tal de risco ou a tecnologia dominam nossa economia, mas podemos extrair deles algumas maneiras úteis de olhar além das credenciais e encontrar fontes ocultas de talento transformador.

A busca de talentos é um empreendimento fundamentalmente otimista, baseado na premissa de que sempre há mais valor a ser encontrado em nosso mundo. Mas encontrar esse talento é, em si, uma habilidade criativa, semelhante à música ou à apreciação da arte. Não pode ser feito por entrevistas padronizadas, pensamento de grupo, algoritmos, estudo de PowerPoints ou fórmulas simples.

Todo o mundo fala sobre ficar impressionado com um candidato. Mas na empreitada, uma emoção estranha em que Daniel se concentra é o medo — especificamente naqueles momentos em que um fundador lança seu argumento de venda e Daniel começa a sentir um medo sutil, provocado pelas ambição e determinação descaradas da pessoa, que fará *qualquer coisa* para ter sucesso. Não é que o fundador esteja tentando assustá-lo; em vez disso, eles exalam ambição, e Daniel percebe isso. Se Daniel sentir sutilmente medo deles, ele prestará atenção. O fundador do século XXI é semelhante ao pirata do século XVI — um forasteiro cheio de energia e carisma descarado. Às vezes Daniel ancora sua convicção de investimento no mercado: era fácil ver como a Opendoor poderia se tornar um grande negócio. Mas às vezes ele a ancora no fundador: Instacart, Cruise e Embark vêm à mente como investimentos extremamente lucrativos com caminhos não óbvios para a lucratividade, mas fundadores apavorantes.

Apesar de toda a importância do talento, os autores acham impressionante que não haja um único livro de referência sobre busca de talentos, semelhante, digamos, ao livro de Dale Carnegie, *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*, para vendas; *Gestão de Alta Performance* para CEOs, de Andy Grove ou *Influência*, de Robert Cialdini, para marketing e relacionamentos pessoais. No entanto, existem extensas literaturas sobre talentos e busca de talentos em psicométrica, gestão,



economia, sociologia, educação, história da arte e da música, esportes, entre outras áreas. Será mostrado o melhor desses *insights*, conforme filtrado pelo julgamento dos autores e suas experiências práticas, de forma fácil de digerir e prontamente interpretável.

Qualquer livro sobre a descoberta desse tipo de talento deve fundamentalmente envolver-se com questões maiores sobre a humanidade e o comportamento humano — especificamente, quais características são correlacionadas com a criatividade e prever a capacidade de uma pessoa de usar sua criatividade para fazer a diferença em qualquer esfera em que operem. Quais características tornam as pessoas boas ou más no trabalho com outras, ou em ter novas ideias? Até que ponto podemos prever a criatividade humana com traços de personalidade e quocientes de inteligência correlacionados? Ou a criatividade humana é irreduzível, talvez algo que possamos vislumbrar por meio da intuição, mas única a cada vez que aparece? Que tipo de pessoa pode realmente fazer as coisas? A arte e a ciência da busca de talentos respondem a essas perguntas e, assim, oferecem uma nova maneira de compreender o mundo que nos rodeia.

Em muitas conversas, Tyler e Daniel passaram a ver a incapacidade do mundo de encontrar e mobilizar talentos suficientes como uma das falhas mais significativas de nosso tempo e, portanto, este também é um livro sobre como lutar por justiça social. Um mundo de desigualdade galopante e oportunidade insuficiente é, entre outras coisas, um mundo que não reconhece e não mobiliza talentos. No final das contas, muitos indivíduos potencialmente muito produtivos são subutilizados, em seu detrimento e para perda da sociedade como um todo. A ideia de que “a busca de talentos é uma das principais coisas em que somos ruins” é uma reconceitualização radical da maneira como tantas partes do nosso mundo se desviaram. A abordagem burocrática tradicional para encontrar talentos não costuma ter a *pretensão* de ser discriminatória, mas o foco em credenciais, hierarquias e consenso está longe de ser ideal para dar melhores chances a desconhe-