

APAGÃO DE QUÊ?

 JOÃO BAPTISTA BRANDÃO, professor da FGV-EAESP,
joao.brandao@fgv.br

Existe um chavão, muito repetido ultimamente, segundo o qual o ambiente de negócios brasileiro estaria passando por um terrível apagão de talentos. Faltam profissionais talentosos no mercado de trabalho, e isso preocupa muito as áreas de recursos humanos no atual cenário de crescimento da economia: está todo mundo à caça deles! Entretanto, vejamos com lentes críticas o que as empresas andam fazendo para achar esses espécimes tão raros.

Cena 1. Situação: aluna de um curso de especialização da EAESP participa de processo seletivo. Instruções recebidas: fazer traços em uma folha de papel até completar dois minutos; repetir o processo quatro vezes. Impasse: no meio do processo, a aluna pensa: “Pô! O que é isso?!?”. Pergunta para a selecionadora. “É um teste de personalidade”, responde a outra, e a candidata, resignada, prossegue. Ao final, a última tarefa: “Agora contem quantos traços vocês fizeram”. Resultado: ela não passou. Não tinha perfil!

Imagino a aluna chegando em casa e contando ao pai o resultado do teste:

- Paaaaiiii, me ferrei... não passei!
- Por quê, filha?
- Não tenho o perfil...
- E como eles descobriram isso?
- Com o teste dos tracinhos...
- Filha, você é mesmo uma incompetente. Não é capaz nem de desenhar tracinhos direito? Por que você não faz um MBA em tracinhos?

Cena 2. Em um programa de TV, a entrevistada, uma *headhunter*, acho, fala sobre seus desafios

nos processos de seleção de *trainees* que organiza: “A multinacional X tinha milhares, veja bem, mi-lha-res de candidatos para 40 vagas. E nem assim conseguimos preencher todas as vagas!”.

Para ocasionar tamanha falta de talentos, talvez esteja havendo algum problema grave com matéria-prima, logística, sei lá. Fico imaginando um deus todo-poderoso, na linha de montagem de fabricação de gente, com um carimbo, definindo as unidades produzidas: “Este sim, este não. Este tem perfil, este não. Este tem talento, este aqui não. Este também não, este menos ainda...”.

Considero lamentável que alguns profissionais, essa *headhunter*, por exemplo, acreditem nisso. Trata-se de uma crença tão infundada como a que reza que olhar no espelho depois do almoço entorta a boca! Enquanto isso, a empresa em questão brada aos quatro ventos: “Precisamos urgentemente atrair talentos!”. Imagino seus milhares de funcionários atuais, sentindo-se, no mínimo, verdadeiros estúpidos. De fato, é dessa forma que eles estão sendo tratados.

Curiosamente, também tenho visto algumas poucas concepções mais alentadoras a respeito de “talento”. Em 2010, o *slogan* do programa *Criança Esperança*, da Rede Globo, era “O talento de cada um”. O anúncio de um colégio paulistano, numa *Veja São Paulo* de setembro do mesmo ano, era: “Quando você cria oportunidades, o talento aparece”. O argumento publicitário de um programa de ensino de línguas com apoio tecnológico diz: “*You were born ready. To learn a new language, to awaken your ability, to enrich your life*”. Pena que essas concepções não sejam compartilhadas pelos departamentos

de RH das corporações. Isso me faz pensar que, se existe um apagão, esse apagão é de competência e sintonia. Os talentos estão aí, na empresa ou batendo às portas dela, e a ideia deve ser “desenvolver talentos”, em vez de caçá-los!

O que existe é um apagão de competência técnica. Quem já demonstrou que processos seletivos, inclusive entrevistas e dinâmicas, prognosticam desempenhos profissionais futuros? É dinheiro jogado fora e desrespeito pelas pessoas, principalmente pelos jovens que estão tentando iniciar a carreira. Creio que seria mais justo – além de mais barato e rápido – escolher por sorteio, ou por cara ou coroa.

O que existe é apagão de competência gerencial. Por que os modelos de gestão de pessoas não contemplam o desenho de ambientes que façam emergir os talentos de cada um dos que trabalham na empresa? Por que não gastar quase nada para trazer gente para dentro da empresa e gastar, aí sim, com gestão competente?

O que existe é apagão de liderança. Quantos gerentes são mais do que apenas isso, são líderes que formam subordinados, que apoiam seus funcionários, que sustentam seus processos de aprendizagem? Quantos empregados respeitam e admiram seus chefes? Por que não investir nisso?

Conheço uma grande construtora brasileira. Parece que lá os executivos têm parte da sua remuneração variável condicionada à preparação de novos líderes. Não sei se é coincidência, mas essa empresa é uma das mais competitivas do mundo. E seu *turn-over* deve ser baixíssimo. O que será que ela faz: admite talentos ou cuida dos profissionais que têm?

Precisamos trocar com urgência os roteiristas e diretores desse teatro de absurdos. ■



➡ O TALENTO DO
BRASILEIRO ESTÁ AÍ PARA
SER DESENVOLVIDO.
SE HÁ UM APAGÃO,
ELE É DE LIDERANÇA E
CAPACIDADE GERENCIAL