

Atração de talentos na revolução digital

POR **NELSON SAVIOLI**
PGA 1990

Recentemente, ministrei um curso de Liderança para trinta tenentes-coronéis e vinte delegados da Secretaria de Segurança do Rio de Janeiro. Uma questão que logo apareceu foi como praticar no serviço público, com suas leis e regulamentos, as teorias de liderança situacional, adaptativa ou servidora.

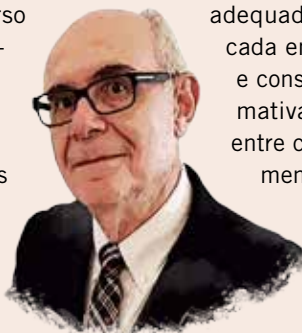
Na iniciativa privada, os líderes se perguntam como atrair e reter os talentos que balançam entre iniciar uma startup, tornar-se consultor ou permanecer numa organização que se prepara para antecipar respostas aos desafios da Revolução Digital.

Embora em situações diferentes, comandantes militares ou CEOs transformadores sentem a mesma necessidade de inovar e se adaptar para continuarem relevantes perante seus liderados. Os primeiros pensam em como alargar a sua “caixa” sem deformá-la. Os outros imaginam quais serão os limites de sua futura “caixa”, quando poderá haver um coacionista não *sapiens* na organização, um algoritmo “independente”, que palpita e vote nas decisões mais estratégicas.

Algoritmos poderiam se entranhar em robôs, numa espiral de “máquinas inteligentes criando máquinas ainda mais inteligentes?”. Os céticos afirmam que, no máximo, um ser desse quilate poderia compor uma excepcional 10ª Sinfonia de Beethoven, mas ainda não deixaria satisfeitos os mais exigentes *sapiens-experts*. Faltaria o sentimento e a “est-ética” (ética com estética) que o acaso da evolução, em um milhão de anos, proporcionou à mente dos *sapiens*. Por que não usarmos, com mais efetividade, hoje, esse diferencial na gestão de pessoas?

Sejam quais forem os cenários, as próximas décadas (ou apenas anos?) ainda terão a primazia dos cérebros dos *sapiens* no planeta. O que podemos fazer é ter um olho no horizonte distante e outro no fígado dos liderados, com o desafio de equilibrá-los para evitar o estrabismo visionário. O que estou propondo é uma liderança lastreada na “remuneração hepática”, que invista tempo e recursos para oferecer aos seus talentos a possibilidade de experimentar ideias e projetos auxiliares às suas funções, voltados para o futuro da organização, dentro ou fora da “caixa”.

A remuneração hepática se materializa toda manhã quando o/a profissional olha no espelho e se pergunta quanto de fígado vai ganhar ou perder “naquele dia”, na interação com seu líder, pares ou clientes internos de sua organização. Almejar uma resposta positiva pressupõe que seu ambiente de trabalho ofereça



adequados artefatos culturais, como ética aplicada em todas as decisões, avaliação recíproca e constante de desempenho com seu líder, estimativa de potencial às claras, balanceamento entre carreira e vida privada, e *check-up* físico e mental periódico. Na reflexão do profissional, se esse conjunto de circunstâncias lhe for positivo, pode significar uma porção relevante em relação ao que recebe em dinheiro e, se não for, poderá ter peso numa decisão para troca de “aquário”.

A outra parte heterodoxa da remuneração é a existência de um arquipélago dinâmico de iniciativas que gerem debates, ideias, estudos e projetos-piloto, em busca de novas competências que possam, ou não, ser utilizadas na organização, com abertura para um banco de startups semi-internas. Núcleos voluntários – e rebeldes – de inovação devem ser bem-vindos. Trabalho a distância para os adeptos da ausência criativa também. Incentivo e acompanhamento para que os talentos façam cursos presenciais e pela internet, junto às melhores escolas, e participem de eventos como o Singularidade e a SXSW Conference. O acionista pode perguntar se existe o risco de capacitar e perder o talento para o mercado – e a resposta é, “em parte, sim”, mas é o preço a pagar para que a organização atraia e mantenha uma boa parte dos talentos necessários para os desafios que terá pela frente.

Será cada vez mais frequente a ocorrência de uma espécie de “síndrome da falta de competências do futuro”, entre técnicos e executivos sintonizados com os rápidos saltos de aplicação da inteligência artificial em todos os ramos econômicos e sociais. Quanto mais se sabe ou se prevê nesse assunto, mais a síndrome pode atrapalhar o sono do *sapiens*. Por isso, acionistas e CEOs precisam adotar, conjuntamente, a oferta de ambientes alavancadores de competências ainda imberbes e da remuneração hepática. Assim, será possível dotar o profissional de uma “proteção psicológica”, para que o esforço extraordinário de educação continuada possa ser absorvido e processado.

O custo dos planos de assistência médica das organizações tende a superar, em alguns casos, o peso da remuneração do conjunto dos colaboradores. Fica um alerta a CEOs e seus diretores de Gestão de Pessoas, sobre essa nova síndrome: apresentem opções para, ao mesmo tempo, enfrentá-la e dotarem o seu negócio de cérebros preparados para enxergar o amanhã.

NELSON SAVIOLI é consultor, Diretor de Relações Corporativas Internacionais da ABRH Brasil.