

SEÇÃO REFLEXÕES

A CRISE SILENCIOSA DOS TALENTOS

THE SILENT TALENT CRISIS

Recebido em: 30.05.2025
Aprovado em: 05.06.2025

Carlos Alberto Pereira Magalhães

*Palestrante, professor, consultor, assessor empresarial e notório especialista em serviços compartilhados. Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), MBA em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), especialista em Administração pela Universidade de São Paulo (USP) e graduado em Tecnologia Mecânica – Processos de Produção pela Universidade Estadual Paulista (Unesp).
E-mail: carlos.magalhaes@xcellence.com.br*

Durante décadas, empresas de auditoria, consultoria e multinacionais de diferentes setores atuaram como verdadeiros centros de captação e formação de talentos. O ingresso por meio de programas de *trainees* era altamente disputado, e quem atravessava esse funil iniciava uma trajetória quase mítica: de estagiário a *c-level*, seguindo uma carreira linear, previsível e duradoura. Havia uma lógica de pertencimento, em que o acúmulo de tempo e experiência na mesma organização era visto como virtude e símbolo de estabilidade.

A CRISE SILENCIOSA DOS TALENTOS

Sennett (2001), em *A corrosão do caráter*, descreve esse modelo tradicional como um tempo em que a identidade profissional era construída sobre pilares sólidos: continuidade, lealdade e progressão gradual. O trabalho não era apenas uma fonte de renda, mas também de reconhecimento e narrativa pessoal. Carreiras estáveis permitiam ao sujeito desenvolver um senso de coerência e propósito, algo cada vez mais raro no cenário atual. Como destaca o autor, a quebra desse modelo linear – substituído por uma lógica de flexibilidade, projetos curtos e instabilidade – enfraqueceu os vínculos e gerou uma sensação crescente de desorientação e superficialidade nas relações de trabalho.

Mas os tempos mudaram – e de forma radical. A era da informação, impulsionada pela globalização e pela tecnologia digital, transformou não apenas o modo como acessamos o conhecimento, mas também como nos relacionamos com o trabalho, o tempo e as instituições. O que antes era estável e previsível tornou-se volátil e transitório. Como aponta Bauman (2001), vivemos em uma “modernidade líquida”, marcada por relações frágeis, vínculos flexíveis e pela constante reinvenção de nós mesmos.

No mundo do trabalho, isso se traduz em carreiras fragmentadas, currículos instáveis e uma crescente desconfiança na promessa de segurança institucional. A lógica da permanência cedeu espaço à lógica da mobilidade. O que antes era uma maratona organizada virou uma corrida de revezamento desordenada, na qual quem fica muito tempo no mesmo lugar é visto com desconfiança – ou até como alguém “acomodado”. A democratização da informação e o enfraquecimento das estruturas sólidas não apenas reconfiguraram o comportamento profissional das novas gerações, mas desafiaram frontalmente o modelo clássico de carreira das grandes organizações.

Hoje, os jovens não compram mais essa promessa e não têm mais esse sonho. O prestígio institucional dessas empresas já não é suficiente para reter as novas gerações, nascidas em um mundo onde a informação é abundante. O tempo de casa perdeu valor simbólico. A evolução industrial trouxe mais conforto e estabilidade às famílias e a promessa de virar sócio ou alto executivo entre 12 e 15 anos soa mais como castigo do que como conquista.

CARLOS ALBERTO PEREIRA MAGALHÃES

A meta de muitos jovens é ser empreendedor e acumular fortuna antes dos 40 anos. Afinal, aos 50 anos você já é “velho” para o mercado de trabalho – ou não é isso que escutamos repetidamente?

Os cursos que tradicionalmente abasteciam os *pipelines* de talentos – como Ciências Contábeis, Administração e Engenharia – estão perdendo atratividade, muitas vezes devido ao nível de exigência técnica e ao esforço cognitivo contínuo que requerem. Essa tendência revela algo mais profundo e alarmante: mesmo vivendo em uma era de abundância informacional, estamos assistindo a uma redução da capacidade de transformar dados em conhecimento real e duradouro. Carr (2011), em *A geração superficial*, argumenta que o uso intensivo e fragmentado das tecnologias digitais está alterando a forma como pensamos, aprendemos e nos concentramos.

Segundo Carr (2011), o cérebro humano, exposto a estímulos constantes e rápidos – como os de redes sociais, notificações e navegação multitarefa – adapta-se a um padrão mais raso de processamento, privilegiando a leitura escaneada, imediatista e desatenta, em detrimento da reflexão profunda e da construção de conhecimento consistente. Isso pode explicar por que muitos jovens, embora hiperconectados, demonstram dificuldades em disciplinas que exigem abstração, lógica e raciocínio sequencial. Como consequência, o funil de talentos segue se estreitando: temos cada vez mais acesso à informação, mas cada vez menos gente disposta – ou capaz – de ir fundo no aprendizado técnico e analítico.

Afinal, como manter o interesse e a concentração em cálculo estrutural, contabilidade internacional ou estatística aplicada quando se está condicionado a consumir vídeos curtos, textos rasos e respostas instantâneas? A pergunta permanece: informação é o mesmo que conhecimento? A julgar pelo cenário atual, a resposta parece ser não.

O resultado? Um mercado com escassez de jovens talentos, uma disputa intensa por profissionais experientes e um fenômeno cada vez mais tóxico: a rotatividade desenfreada de profissionais seniores. Muitos desses profissionais, embora tecnicamente qualificados, transitam de empresa em empresa, sem encontrar vínculos consistentes ou contextos que favoreçam sua permanência e entrega de valor. Pink (2010), em *Motivação 3.0*, oferece uma chave para entender essa dinâmica: o modelo tradicional de

A CRISE SILENCIOSA DOS TALENTOS

motivação – baseado em recompensas externas, metas rígidas e controle hierárquico – já não funciona em ambientes de trabalho complexos, criativos e colaborativos.

Segundo o autor, os profissionais contemporâneos não se engajam por bônus ou promessas de ascensão lenta, mas por três fatores essenciais: autonomia (a capacidade de controlar o próprio trabalho e tomar decisões), maestria (o desejo de melhorar continuamente em algo relevante) e propósito (a conexão com um objetivo maior que transcende tarefas rotineiras). Quando as empresas ignoram essas dimensões e continuam oferecendo apenas salário, estabilidade e organogramas verticais, criam ambientes desmotivadores – especialmente para profissionais experientes que, ao não encontrarem espaço para evolução e contribuição autêntica, simplesmente pulam fora.

Projetos são vendidos, clientes são contratados – mas falta gente preparada para executar com qualidade. Formam-se equipes “pré-formatadas”, com menos pessoas do que o necessário ou com perfis ainda imaturos para o volume. Líderes despreparados enfrentam desafios crescentes, atuando isoladamente em seus silos.

Profissionais mais experientes acabam sendo pressionados até a exaustão. A entrega final sofre e, com ela, o resultado. A raiz desse colapso não é apenas operacional. Ela é cultural.

A maioria das empresas ainda opera com valores, estruturas e práticas herdadas de um modelo organizacional do século passado: culturas organizacionais engessadas, hierarquias rígidas, comandos verticais, rituais corporativos anacrônicos e uma concepção limitada de carreira baseada em tempo de casa e lealdade cega à estrutura. Schein (2010), referência central no estudo de cultura organizacional, nos lembra que a cultura de uma empresa é constituída por padrões profundamente arraigados de pressupostos compartilhados, frequentemente invisíveis, mas extremamente resistentes à mudança. Para ele, a cultura funciona como um “mecanismo de sobrevivência coletiva”, mas pode se tornar um obstáculo quando não se adapta aos novos contextos ambientais. Ou seja: o que um dia fortaleceu a identidade da organização, hoje pode estar bloqueando sua capacidade de inovar e de atrair os talentos mais engajados.

Enquanto isso, do outro lado dessa equação cultural, as novas gerações chegam com demandas diferentes – e, sim, em alguns casos, idealizadas –, mas coerentes com

CARLOS ALBERTO PEREIRA MAGALHÃES

os tempos atuais. Hamel (2007), em *O futuro da administração*, afirma que os modelos tradicionais de gestão, criados para controlar operários em linhas de montagem, já não servem para profissionais criativos, tecnológicos e movidos por propósito. Essa é a premissa proposta pela Indústria 4.0, conceito cunhado oficialmente em 2011, durante a Feira de Hannover, na Alemanha, um dos maiores eventos de tecnologia industrial do mundo. Para Hamel (2007), a nova lógica organizacional exige menos controle e mais empoderamento; menos procedimentos e mais liberdade para criar. Ele propõe uma reinvenção radical da gestão, baseada em princípios como autonomia, inovação distribuída, transparência e propósito coletivo.

O choque entre essas duas lógicas – a organizacional e a geracional – cria um descompasso perigoso. Afinal, como esperar engajamento genuíno de pessoas que não se sentem ouvidas, valorizadas ou livres para contribuir com autenticidade?

Essa é a encruzilhada. Ou essas organizações transformam sua cultura ou serão engolidas pela própria inércia.

Transformar cultura não é modismo, nem discurso bonito. Exige método, escuta ativa, coragem e ação consistente. Ignorá-la é escolher morrer lentamente – e sem entender o porquê.

REFERÊNCIAS

- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Zahar.
- Carr, N. (2011). *A geração superficial: o que a internet está fazendo com os nossos cérebros*. Agir.
- Hamel, G. (2007). *O futuro da administração*. Campus/Elsevier.
- Pink, D. H. (2010). *Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que podem mudar sua vida*. Campus/Elsevier.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional e liderança*. (3a ed.). Atlas.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Record.